



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
SOSIAALI-, TERVEYS- JA LIIKUNTA-ALA

# ASIAKASPALAUTE- JÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Case Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy

TEKIJÄ:

Sirpa Martikainen

Koulutusala Sosiaali-, terveys- ja liikunta-ala			
Koulutusohjelma Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma			
Työn tekijä(t) Sirpa Martikainen			
Työn nimi Asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen. Case Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy.			
Päiväys	13.2.2018	Sivumäärä/Liitteet	47
Ohjaaja(t) Markku Viita			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Terveystenhuollon asiakaspalvelua kehitettäessä on jo vuosien ajan pyritty asiakaslähtöiseen toimintatapaan, mutta vaihtelevin keinoin. On todettu, että asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun, jos palvelu on aidosti asiakaslähtöistä. Asiakkaat myös sitoutuvat hoitoonsa paremmin, jos he kokevat terveydenhuollon ammattilaisten kuulevan ja kuuntelevan heitä sekä ottavan heidän mielipiteensä huomioon. Vaikka asiakaslähtöisyyden hyödyt ovat terveydenhuollossa tiedossa ja palvelua on koettu kehittää siihen suuntaan, asiakkaat kokevat edelleen puutteita sen toteutumisessa monessa organisaatiossa.</p> <p>Tuleva laaja, näillä näkymin vuonna 2020 käynnistyvä sosiaali- ja terveydenhuollon uudistus eli tutummin sote- uudistus muuttaa terveydenhuoltoa aiempaa määrätietoisemmin asiakaslähtöiseksi. Tulevat sote-keskukset eli niin yksityiset, julkiset kuin kolmanteen sektoriinkin kuuluvat terveydenhuollon palveluntarjoajat kilpailevat keskenään asiakkaista uudistukseen kuuluvan valinnanvapauden myötä. Koska asiakas saa valita uudistuksen myötä sote-keskuksensa itse, asiakaslähtöisestä asiakaspalvelusta tulee palveluntarjoajille yksi asiakashankintakeino, kilpailukykytekijä sekä keino erottautua kilpailijoistaan.</p> <p>Jotta asiakkaiden mielipiteet tulevat aidosti kuulluiksi ja huomioituksi, organisaatioon tulee laatia kattava ja monipuolinen asiakaspalautejärjestelmä. Asiakaspalautejärjestelmään kuuluu muun muassa suunnitelma siitä, miten asiakaspalautetta kerätään, miten kerättyä tietoa voidaan hyödyntää ja kuinka palvelua voidaan kehittää saatujen asiakaspalautteiden avulla. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kehittää Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n asiakaspalautejärjestelmää sekä laatia uusittu, aiempaa paremmin ja tarkemmin asiakaspalautetta keräävä asiakaspalautelomake yrityksen asiakaspalvelun ja toiminnan kehittämisen tueksi.</p>			
Avainsanat asiakaspalvelu, asiakaspalaute, asiakaspalautejärjestelmä			

Field of Study Social Services, Health and Sports			
Degree Programme Management and Development Education programme for Healthcare professionals			
Author(s) Sirpa Martikainen			
Title of Thesis Developing of customer service. Case Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy.			
Date	13.2.18	Pages/Appendices	47
Supervisor(s) Markku Viita			
Client Organisation /Partners Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy			
<b>Abstract</b>  <p>For years in developing healthcare customer service efforts have been made for customer-oriented approaches, but with different ways. It has been stated that customers are more satisfied to the service if the service is genuinely customer-oriented. Customers are also more committed to their treatment if they experience that healthcare professionals are hearing and listening them and are taking their opinions into account. While the benefits of customer orientation are known in healthcare and the service has been tried to develop to this direction, customers still experience lack of it in many organizations.</p> <p>The forthcoming wide-ranging social and health care reform which is starting in 2020 will turn healthcare more determinedly to customer-oriented. Future healthcare organizations, ie private, public and non-governmental healthcare providers, will compete with each other to getting customers. Because of that reform, customers can choose their healthcare organization so customer-oriented customer service will become a customer acquisition tool, a competitive factor and a way to distinguish their organization from other competitors.</p> <p>For customers' opinions can be genuinely heard and taken into account, a comprehensive and versatile customer feedback system must be developed in the organization. The good customer feedback system includes among other things a plan how to collect customer feedback, how collected information can be utilized and how the service can be developed through customer feedback. The purpose of this development work was to develop the customer feedback system to Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy.</p>			
<b>Keywords</b> customer service, customer feedback, customer feedback system			

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	4
2	KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA .....	6
2.1	Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet .....	6
2.2	Kehittämistyön teoreettinen viitekehys .....	6
3	ASIAKASPALVELU TERVEYDENHUOLLOSSA .....	9
3.1	Asiakaspalvelun erityispiirteet terveydenhuollossa .....	9
3.1.1	Asiakaslähtöisyys .....	10
3.1.2	Asiakkaalle tuotettu arvo .....	12
3.1.3	Valinnanvapaus.....	13
3.2	Asiakaslähtöisyyden kehittäminen terveydenhuollossa .....	14
3.3	Asiakaspalautejärjestelmä .....	16
3.3.1	Asiakaspalautteen kerääminen .....	17
4	KUNNANLÄÄKÄRIT KIURUVESI OY:N ASIAKASPALAUTEJÄRJESTELMÄ .....	19
4.1	Yrityksen tavoitteet toiminnalleen .....	19
4.2	Asiakaspalautejärjestelmä .....	19
4.2.1	Asiakaspalautteen kerääminen .....	21
4.2.2	Asiakaspalautteiden tulokset ajalta 17.1.-2.11.2017 .....	21
4.3	Nykyinen asiakaspalautejärjestelmä ja sen arviointi.....	22
5	KUNNANLÄÄKÄRIT KIURUVESI OY:N ASIAKASPALAUTEJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN .....	26
5.1	Suunnitteluvaihe (plan) asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseksi .....	26
5.2	Toteutusvaihe (do): asiakaspalautelomakkeen ja asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen.....	29
5.3	Tarkistusvaihe (check& act): esitestaus .....	30
6	POHDINTA.....	32
7	JATKOKEHITTÄMISAIHEET.....	35
	LÄHTEET .....	36

# 1 JOHDANTO

Terveydenhuollon asiakkaat, aivan kuten muidenkin palvelualojen asiakkaat, ovat aiempaa kriittisempiä ja vaativampia sekä tietoisempia asemastaan ja oikeuksistaan, joten millainen tahansa palvelu ei riitä heille. Terveydenhuollossa asioivat henkilöt mieltävät itsensä enemmän asiakkaiksi kuin potilaiksi ja he osaavat myös vaatia itselleen parempaa palvelua. (Valkama 2012, 77.) Petri Leinosen kirjoittamassa blogissa Lääkärilehdessä todetaan, että myös lääkäreiden näkökulmasta katsottuna terveydenhuollossa hoidetaan asiakkaita siitakin huolimatta, haluavatpa lääkärit ennen hoitaa potilaita tai esimerkiksi erikoislääkäri hoitaa työn kohteita, vaikkapa korvia tai polvia. Leinosen mukaan potilaaksi joudutaan, mutta asiakkaaksi päästään. (Leinonen 2016.) Asiakas antaa jo pelkästään nimikkeenäkin aktiivisemmän ja osallistuvamman kuvan kuin nimike potilas.

Asiakaslähtöisyyden ja asiakasnäkökulman mukaan tulo terveydenhuoltoon on muuttanut terveydenhuollon palvelukulttuuria viimeisten vuosien ja vuosikymmenten aikana, mutta tuleva sote-uudistus tulee muuttamaan koko terveydenhuollon palvelukulttuurin määrätietoisesti toisenlaiseksi. Sote-uudistus, jonka pitäisi nykyisten suunnitelmien mukaan astua voimaan vuoden 2020 alussa, ajaa asiakasnäkökulmaa valinnanvapauksineen nimenomaan asiakkaan palvelemisen ja aidon asiakaslähtöisyyden suuntaan. Uudistuksessa valinnanvapaudella tarkoitetaan asiakkaan omaa oikeutta valita, missä hän asioi tarvitessaan sosiaali- ja terveystalveluita. Uudistuksen myötä niin julkiset, yksityiset kuin kolmannen sektorinkin toimijat voivat toimia sosiaali- ja terveystalveluja tuottavina yksiköinä julkisen rahoituksen turvin. (Maakunta- ja sote-uudistus, valinnanvapaus). Palveluntarjoajat toimivat uudistuksen jälkeen kilpailuasetelmassa keskenään ja tämän vuoksi sen ennakoidaan parantavan asiakkaan asemaa merkittävästi terveydenhuollon toimikentällä.

Laadukas asiakaspalvelu on yksi merkittävimmistä kilpailutekijöistä yritykselle. Tämä pätee myös terveydenhuollon palveluita tarjoaviin organisaatioihin. Kuten missä tahansa palveluita tarjoavassa organisaatiossa, myös terveydenhuollossa asiakaspalvelun heikkous aiheuttaa sen, että organisaatio tippuu muiden vastaavia palveluita tuottavien organisaatioiden välisestä kilpailusta herkästi pois. Ei ole siis sama, millaista palvelua organisaatio asiakkailleen tarjoaa. Myöskään pelkkä toimiva tuote tai palvelu ei yksinomaan riitä nykyajan kriittisille asiakkaille. Organisaation on pystyttävä tarjoamaan asiakkailleen myös jotain muuta lisäarvoa, jotain muuta mitä toiset vastaavat organisaatiot eivät tarjoa asiakkailleen. Sote-uudistuksen tullessa voimaan tämä näkyy terveydenhuollon palveluita tarjoavissa organisaatioissa, ovatpa ne sitten yksityisiä palveluntarjoajia tai julkiseen sektoriin kuuluvia. Yksinkertaistettuna tämä tarkoittaa sitä, että mikäli asiakas ei ole tyytyväinen saamaansa terveydenhuollon palveluun, hän tulee todennäköisimmin vaihtamaan sote-keskustaan toiseen. Mikäli palveluntarjoaja ei pysty sitouttamaan asiakkaitaan omiksi asiakkaikseen pitkäaikaisesti, se näkyy suoraan yrityksen taloudellisessa tuloksessa. Asiakaspalvelun kehittämisestä tulee siis myös yksi merkittävä keino hankkia ja saada asiakkaita palveluntarjoajille.

Kuten muillakin toimialoilla, asiakaskokemus syntyy terveydenhuollossa useiden eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Kohtaamiset esimerkiksi kasvokkain, verkossa tai puhelimesta vaikuttavat siihen, miten asiakas kokee terveydenhuollon palvelut kokonaisuutena. Suomessa vuonna 2015 tehdyn

vaitöskirjatutkimuksen mukaan nopea avunsaanti, asiallinen ja ystävällinen asiakaspalvelu sekä asiakkaan tarpeet huomioon ottava ohjaus ja vuorovaikutus nousivat tärkeimmiksi asiakaspalvelun kokonaislaadun kokemuksen kannalta. (Tiainen 2015, 130-131.) Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksen koordinoimien terveyskeskusten asiakaspalautekyselyjen mukaan asiakkaat puolestaan ovat hyvin tyytyväisiä lääkäreiden ja hoitajien vastaanottopalveluihin sekä suun terveydenhuollon palveluihin. Näiden THL:n koordinoimien kyselyjen tulosten mukaan ammattilaisten työtä arvostetaan ja kehitetään, mutta hoitoon pääsyn vaikeudet ja erityisesti jonottaminen harmittavat. Asiakkaat ovat sitä tyytyväisempiä, mitä useampi asia voidaan hoitaa samalla käynnillä, mieluiten ilman erillistä ajanvarausta. Esimerkkinä tästä mainittiin mahdollisuus saada influenssarokote ”kaupan päälle” ilman erillistä ajanvarausta ja ilman erillistä käyntiä terveyskeskuksessa. (THL.fi 2016.)

Jotta terveydenhuollon asiakaspalvelua voidaan kehittää toivottuun suuntaan, organisaatiossa tulee tietää, mitä asiakkaat toivovat ja odottavat palvelulta. Jotta asiakkaan mielipide, odotukset ja toiveet saadaan esille, tulee terveydenhuollon organisaatiossa olla käytössä oikeanlainen, tarpeeksi laadukas sekä oikeita asioita mittaava asiakaspalautejärjestelmä. Sen avulla asiakaspalvelua voidaan suunnata oikeaan, haluttuun suuntaan, sitä voidaan kehittää halutunlaiseksi sekä sitä voidaan ylläpitää sillä tasolla, mihin asiakkaat ovat ilmaisseet olevansa tyytyväisiä. Kun asiakaspalautejärjestelmä seurantoineen kytkeytyy luontevasti organisaation käytännön toiminnan kehittämiseen, se auttaa luomaan parempaa asiakastyytyväisyyttä ja myönteistä ilmapiiriä organisaatiossa. (Siilinjärven kunta 2011, 5.)

Kehittämistyöni tarkoituksena ja tavoitteena on kehittää Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n asiakaspalautejärjestelmää. Ko. yritys on vuonna 2017 perustettu yksityinen palveluntarjoaja, joka aloitti toimintansa tammikuussa 2017 Ylä-Savon Sote kuntayhtymän alueella vuosina 2017-2018 toimivassa valinnanvapauskokeilussa. Yrityksen tavoitteena on toimia sote -uudistuksen ja -lain astuessa voimaan vuonna 2020 oman toimialueensa johtavana sote -keskuksena, jonka vahvimpina kilpailukykytekijöinä ovat asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin sekä palvelujen aito asiakaslähtöisyys. Valinnanvapauskokeilun aikana yrityksen tavoitteena on luoda palvelunsa edellä mainittujen tavoitteiden mukaisesti vakiintuneelle pohjalle sekä saada asema kokeilun alueensa johtavana, asiakaslähtöisimpänä ja luotettavimpana palveluntarjoajana. Yrityksessä halutaan käyttää valinnanvapauskokeilun aika palvelujen tuottamisen ja järjestämisen ohella erityisesti tuotettavien palvelujen laadun luomiseen ja parantamiseen asiakasnäkökulman sekä yrityksen omien tavoitteidensa mukaisesti. Jotta asiakkaiden näkökulma ja mielipiteet sekä ajatukset palvelusta tulevat aidosti kuulluiksi ja huomioituksi, yritys haluaa parantaa omaa asiakaspalautejärjestelmäänsä jo tässä vaiheessa eli yrityksen oltua toiminnassa alle vuoden ajan.

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TAUSTAA

### 2.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Kun Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy aloitti toimintansa yhtenä palveluntarjoajana Ylä-Savon Sote Kuntayhtymän valinnanvapauskokeilussa tammikuussa 2017, yrityksessä laadittiin muun muassa tavoitteet ja strategia yrityksen toiminnalle. Yrityksen eräs tärkeimmistä tavoitteista oli luoda yrityksen asiakaspalvelukulttuuri sellaiseksi, että palvelu on aidosti asiakaslähtöistä ja asiakkaat kokisivat mielipiteidensä tulleen kuulluksi. Tämän tavoitteen taustalla oli ajatus, että aidon asiakaslähtöisyyden avulla yritys voisi tarjota asiakkailleen jotain muuta ja jotain enemmän kuin muut kilpailevat palveluntarjoajat.

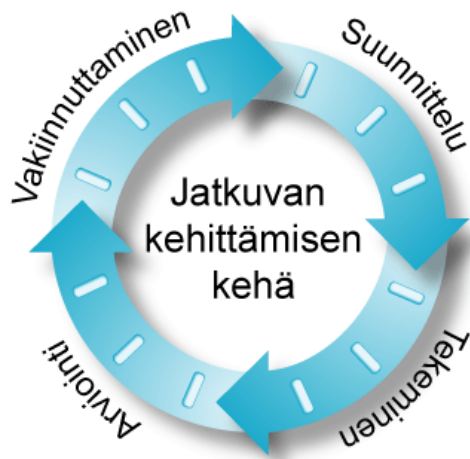
Yritykseen laadittiin asiakaspalautejärjestelmä sen aloittaessa toimintansa. Asiakaspalautejärjestelmän avulla asiakaspalautetta kerätään ja analysoidaan samoin kuin jonka avulla palvelua pystytään kehittämään ja seuraamaan. Kuitenkin heti yrityksen alkumetreiltä asti oli selvää, että asiakaspalautejärjestelmä ei ollut vielä sellainen, joka täyttäisi yrityksen sille asettamat tavoitteet. Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:lle sellainen asiakaspalautejärjestelmä, jonka avulla yrityksen asiakkaiden mielipide palvelusta sekä mahdollista kehittämistarpeista tulee esille aiempaa kattavammin ja monipuolisemmin ja jonka avulla palvelun kehittäminen onnistuu aiempaa paremmin ja helpommin.

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n alkuperäisen asiakaspalautejärjestelmän eräs tärkeimmistä kulmakivistä on asiakaspalautelomake, jonka avulla yrityksen asiakkailta kerätään mielipiteitä asiakaspalvelun onnistumisesta. Yrityksen asiakaspalautejärjestelmän kehittämisen myötä myös yrityksen asiakaspalautelomaketta kehitetään sellaiseksi, että sillä saadaan kerättyä asiakkaiden mielipiteitä aiempaa kattavammin ja laadukkaammin.

Kehittämistyöni koostuu aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen sekä tutkimuksiin perehtymisestä samoin kuin Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n aiempaan asiakastytyväisyyskyselyyn ja sen tuloksiin perehtymisestä. Näiden kahden näkökulman avulla selvitän, mitä yrityksen asiakaspalautejärjestelmästä pitäisi kehittää ja miten, jotta se tuottaisi oikeanlaista tietoa asiakaspalvelun onnistumisen mittaamiseksi, analysoimiseksi, kehittämiseksi sekä seuraamiseksi.

### 2.2 Kehittämistyön teoreettinen viitekehys

Käytän opinnäytetyöni teoreettisena viitekehystenä W. Edward Demingin kehittämän jatkuvan kehittämisen kehää eli PDCA-kehää. Toisella nimellä tätä menetelmää voidaan kutsua myös Demingin ympyräksi. PDCA koostuu sanoista plan, do, check ja act. Suomennettuna nämä tarkoittavat suunnittele, tee, tarkista ja toimi/ryhdy toimenpiteisiin. Demingin ympyrä toimii iteratiivisesti, jossa kehitysprosessi alkaa aina uudelleen koskaan lakkaamatta. (Andersson & Tikka 1997, 53.)



Kuva 1. PDCA-kehä. (Laatuakatemia).

Demingin mukaan toiminnan kehittäminen alkaa suunnittelusta. Suunnitteluvaiheessa pohditaan muun muassa toiminnan eri vaiheita sekä resurssointia. Suunnitteluvaiheen jälkeen kokeillaan, tapahtuiko se, mitä suunniteltiin ja ajateltiin tapahtuvaksi ja tämän jälkeen suunniteltua ja toteutettua arvioidaan. Arviointivaiheessa kerätään tietoa ja pohditaan muun muassa sitä, mitkä osiot menivät kuten pitikin ja mitä osioita tulisi vielä kehittää ja mihin suuntaan. Kun tarvittavat osiot ovat korjattu, uusi toimintatapa vakiinnutetaan käytäntöön. (Sarala & Sarala 1996, 101).

Kehittämistyöni suunnitteluvaiheessa arvioin Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n nykyistä asiakaspalautejärjestelmää sekä nykyistä asiakaspalautelomaketta ja sen toimivuutta. Tämän tarkastelun tuloksena määrittelen yhdessä yrityksen henkilöstön kanssa tavoitteet kehittämistyölle. Suunnitteluvaiheessa myös kerään tietoa eri lähteistä, esimerkiksi kirjallisuudesta ja aiemmin tehdyistä tutkimuksista aiheeseen liittyen. Tässä vaiheessa myös analysoin Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n aikaisemman asiakaspalautekyselyn tuloksia. Kirjallisuus, tutkimukset sekä yrityksen aiempi asiakastyytyväisyyskysely ja sen avulla saadut tulokset auttavat analysoimaan sitä, mitä ja miten yrityksen asiakaspalautejärjestelmää ja asiakaspalautelomaketta tulisi kehittää vastaamaan yrityksen tarpeita aiempaa paremmin.

Kehittämistyöni varsinaisessa toteutusvaiheessa laadin yritykselle uuden asiakaspalautelomakkeen sekä samalla kehitän yrityksen asiakaspalautejärjestelmää muun muassa luomalla sille puuttumisen raja-arvoja, menetelmiä toiminnan kehittämiseksi sekä nimeämällä henkilöstölle vastuualueita. Tässä vaiheessa täytyy huomioida monta eri näkökulmaa kehittämistehtävän onnistumisen takamiseksi. Näitä näkökulmia ovat muun muassa teoretiedon, yrityksen henkilöstön sekä aikaisemman asiakaspalautelutuksen tulokset ja tämän aineiston analysoinnin näkökulmat.

Arviointivaiheessa yleensä ottaen mitataan, arvioidaan ja analysoidaan organisaation tilannetta (Lipponen 1993, 139–143). Kehittämistyöni arviointivaiheessa tarkistan, onko kehittämistyölle asetettut tavoitteet saavutettu. Tässä vaiheessa kehittämääni asiakaspalautelomaketta myös esitellään



ja esitestausvaiheessa saadut tulokset analysoidaan sekä verrataan aiemman asiakastyytyväisyyskyselyn tuloksiin.

Kehittämistyöni vakiinnuttamisvaiheessa tehdään tarvittaessa vielä parannuksia arviointivaiheessa esille tulleisiin seikkoihin. Tämän jälkeen uusi asiakaspalautejärjestelmä vakiinnutetaan tai tehdään suunnitelma sen vakiinnuttamiseksi Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n uudeksi toimintatavaksi ja -keinoksi. Vakiinnuttamisvaihetta pidetäänkin yleisesti ottaen vaiheena, jossa varsinainen toiminnan kehittyminen tapahtuu (Toikko & Rantanen 2009, 66).

### 3 ASIAKASPALVELU TERVEYDENHUOLLOSSA

#### 3.1 Asiakaspalvelun erityispiirteet terveydenhuollossa

Terveydenhuollon palveluita tarjoavat organisaatiot ja yritykset ovat erilaisia kuin muiden toimialojen asiakaspalveluita tarjoavat yritykset. Forbes-lehden artikkelissa James Merlino, M.D. toteaa, että terveydenhuollon palveluliiketoiminnassa toteutuva esimerkiksi hoitajan ja potilaan suhde on paljon henkilökohtaisempi kuin muissa asiakaspalveluyrityksissä toteutuva asiakkaan ja palveluita tarjoavan henkilön suhde (Solomon 2017). Muun muassa tämä täytyy ottaa huomioon terveydenhuollon asiakaspalvelua kehitettäessä.

Nykyajan kriittisille, aiempaa kouluttautuneimmille ja valveutuneimmille terveydenhuollon asiakkaille on yhtenäistä se, että yhä useampi asiakas etsii tietoa mahdollisesta sairaudestaan ja oireistaan sekä sen hoitovaihtoehdoista jo ennen vastaanotolle menoa. Tietoa hankitaan useimmiten internetistä eri hakukoneiden avulla. (MTV3, 2007.) Muun muassa Iverson ym. (2008) ovat tutkineet potilaan ja lääkärin välistä suhdetta ja sen muuttumista internetin aikakaudella. Iversonin ym. tutkimuksesta nousee esille huoli siitä, miten internetistä löytyvä informaatio ja ennen kaikkea tiedon vaihteleva määrä vaikuttavat potilaan ja lääkärin suhteeseen. Tutkimuksessa nostettiin huolenaiheeksi se, että potilaat eivät välttämättä osaa tunnistaa luotettavia tietolähteitä ja he voivat tulkita asioita väärin. Potilas voi pahimmassa tapauksessa hoitaa itseään väärin tai puutteellisesti ilman asiantuntijan apua. (Iverson, 2008, 699-711.) Asiakas siis tarvitsee terveydenhuollon ammattilaista saadakseen asianmukaista, asiallista ja oikeanlaista sekä oikea-aikaista hoitoa itselleen.

Kuten edellä todettiin, asiakas ei ole aina oikeassa, vaikka niin yleisesti asiakaspalvelusta puhuttaessa sanotaankin. Terveydenhuollon organisaatioissa asiakkaan toiveet, halut ja mielipiteet on otettava huomioon, mutta lopulta terveydenhuollon ammattihenkilö on se, joka päättää, mikä hoito on parasta kullekin asiakkaalle. Hoitosuunnitelma ja -päättös on kuitenkin aina tehtävä yhteistyössä asiakkaan kanssa, mutta ammattilaisen näkökulma huomioon ottaen. Laki potilaan asemasta ja oikeuksista vuodelta 1992 velvoittaa terveydenhuollon ammattilaisia tähän. (Laki potilaan ja aseman oikeuksista 1992/785, 4a§.)

Laugesen ym. (2015) tutkimuksen havaintojen mukaan lääkäri on useinmiten jo valmiiksi tietoinen potilaan esittämästä esimerkiksi internetistä etsimästään tiedosta kuten uudesta hoitomenetelmästä tai lääkkeestä ja siten lääkäri pystyy keskustelemaan potilaan kanssa asiasta. Näin lääkäri pystyy esimerkiksi selittämään potilaalle, miksi kyseinen hoitomenetelmä ei ole juuri hänelle paras mahdollinen hoitomuoto tai miksi sen suhteen voisi ilmetä jotakin ongelmia. Keskustelun aikana potilas huomaa, että hänen oman tietotaito ei ylitä lääkärin tietotaitoa ja näin ollen lääkäri ja potilas pystyvät pääsemään tietynlaisen kompromissiin tulevasta hoitoratkaisusta. Tässä tilanteessa ammattilaisen näkemys on vahvin ja määrää, mihin suuntaan hoito etenee, mutta asiakas kokee tulleen kuulluksi ja hänen mielipiteensä huomioonotetuksi. (Laugesen 2015, 143.)

Terveysthuollon asiakaspalvelun kannalta ristiriitaisimpia tilanteita lienevät ne, että asiakas asiakas vaatii ammattilaisen näkökulmasta esimerkiksi turhaa antibioottikuuria tai muuta lääkekuuria itselleen. Asiakas voi olla hyvinkin vakuuttunut siitä, että hän ei parane flunssastaan ilman antibioottikuuria. Terveysthuollon ammattilaisen näkökulmasta puolestaan kyseessä voi olla virustauti, johon turhan antibioottikuurin kirjoittaminen olisi virhe ja se voisi pahentaa asiakkaan alkupe- räisiä oireita. Terveysthuollon ammattilaiselta vaaditaan tällaisessa tilanteessa erittäin hyviä vuoro- vaikutustaitoja, jotta hän pystyy keskustelemaan asiakkaansa kanssa siten, että asiakas ymmär- tää ammattilaisen ammatillisen näkökulman asiasta. Terveysthuollon ammattilaisen hyvien vuoro- vaikutustaitojen ja onnistuneen keskustelun jälkeen asiakas voi poistua vastaanotolta tyytyväisenä ilman tuota vaatimaansa lääkekuuria.

Terveysthuollon henkilöstön hyvät vuorovaikutustaidot myös auttavat potilaan ongelmien tunnis- tamisessa ja hoitamisessa. Potilaat suhtautuvat myös onnistuneiden vuorovaikutustilanteiden avulla aiempaa paremmin sairautensa hoitoon sekä ovat aiempaa tyytyväisempiä asiakaspalvelukokemuk- siinsa terveydenhuollossa. Henkilöstön huonoilla vuorovaikutustaidoilla puolestaan saattaa olla pit- käkestoisia vaikutuksia hoidon toteutumisen onnistumiseen sekä hoitoon sitoutumiseen. Epämielily- tävä, turhauttava tai ahdistava käynti voi aiheuttaa asiakkaalle jopa kielteisen suhtautumisen omaa hoitoaan tai omaa hoitohenkilöstään kohtaan. (Kettunen & Gerlander 2013, 293-295.)

### 3.1.1 Asiakaslähtöisyys

Asiakaslähtöisyys on eräs terveydenhuollon arvoista jo itsessäänkin, mutta sitä pidetään myös tär- keänä hoidon vaikuttavuutta ja yhdenvertaisuutta edistävänä tekijänä sekä kustannuksia hillitse- vänä tekijänä (Epstein ym. 2010). Koivuranta-Vaaran toimittaman Kuntaliiton Terveysthuollon laatuoppaan mukaan (2011) Suomessa asiakaskeskeisyys on yksi terveyden- ja sairaanhoitopalve- lujen keskeinen toimintaperiaate (Koivuranta-Vaara 2011, 6.).

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan sitä, että asiakas voi omilla valinnoillaan ja päätöksillään vaikut- taa muun muassa omaan terveyteensä. Asiakaslähtöisyys tarkoittaa myös sitä, että asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa saamiinsa terveydenhuollon palveluihin. Asiakaslähtöisiä palveluita tarjoa- vassa terveydenhuollon organisaatiossa huomioidaan asiakkaan oma näkemys hoidon tarpeesta sekä merkityksestä. Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan myös ammatillista potilaan tarpeisiin ja odo- tuksiin vastaamista hänen saamassa hoidossa. (Koivuranta-Vaara 2011, 6.)

Terveysthuollon asiakaslähtöisyyttä Suomessa on tutkittu niin yksittäisten organisaatioiden toi- mesta (organisaatioiden omat asiakastyytyväisyyskyselyt) kuin isoimmillakin, laajemmilla otok- silla ulkopuolisten tekijöiden toimesta. Laajasta tutkimuksesta esimerkkinä voidaan mainita vuonna 2017 valmistunut Terveysthuollon ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) tekemä tutkimus ”Terveysthuollon asiakaslähtöisyys. Palvelujen käyttäjien kokemuksia terveyspalvelujen toiminnasta”. Kyseisen tutki- muksen mukaan terveyspalvelujen käyttäjien kokemusten mukaan parhaimmalla tasolla olivat poti- laan kohteluun liittyvät tekijät. Ongelmia oli hoitoon pääsyssä (tämä näkyi eniten terveyskeskuk-

sisä asioivien vastauksissa) sekä mahdollisuuksissa osallistua omaan hoitoon. Vain alle puolet vastaajista katsoi näiden toteutuneen optimaalisesti. Hoidon saantia tutkimuksen mukaan vaikeuttivat useimmiten palvelujen integraatioon liittyvät tekijät. Myös taloudelliset tekijät olivat haitanneet joka neljännen vastaajan hoidon saantia. Työterveyshuollossa asioineet kyselyyn vastaajat olivat tutkimuksen mukaan kokeneet saaneensa parempaa kohtelua kuin terveyskeskuksissa asioivat. (Aalto ym. 2017, 7-9.)

Patric Riversin ja Sandra Gloverin laatimassa kirjallisuuskatsauksessa viitataan Donabedianiin, joka jo vuonna 1980 totesi, että asiakkaiden tyytyväisyys ei ole vain tärkeä osa hoidon laatua vaan myös merkittävä asia asiakkaiden arvojen ja odotusten näkökulmasta. Pohjimmiltaan asiakkaan tyytyväisyys voidaan nähdä yhtenä hoidon tavoitteena. Tällöin puhutaan psykologisesta terveydestä ja siihen pyrkimisestä. Tyytyväiset potilaat todennäköisemmin noudattavat terveydenhuollon palveluntarjoajansa hoitomuotoja paremmin, toimivat yhteistyössä palveluntarjoajansa kanssa ja näin ollen hoidon onnistuminen on aiempaa varmempaa. Asiakastyytyväisyys on siis merkittävässä roolissa terveydenhuollon palveluita tuottaessa. (Rivers & Glover) Jotta asiakastyytyväisyyttä voitaisiin parantaa terveydenhuollon organisaatioissa, on tärkeää mitata ja analysoida asiakkaiden tyytyväisyyttä. Kun organisaatio saa selville, missä on onnistunut asiakkaidensa mielestä ja missä ei, voi palveluiden aito asiakaslähtöisyyden kehittäminen onnistua.

Al-Abrin ja Al-Balushin vuonna 2014 laatimassa laajassa kirjallisuuskatsauksessa oli perehdytty erilaisiin potilastyytyväisyystutkimuksiin terveydenhuollon laadun parantamisen välineinä. Kirjallisuuskatsauksessa havaittiin, että eri tutkimusten väliltä löytyi yhteisiä ratkaisevia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen. Näitä tekijöitä olivat ihmissuhdetaidot, kohteliaisuus, terveydenhuollon palveluja tarjoavien henkilöiden kunnioittava lähestymistapa asiakkaaseen sekä terveydenhuollon henkilöstön hyvät viestintätaidot. Nämä kaikki olivat asiakkaiden mielestä olennaisempia ja vaikuttavampia seikkoja asiakastyytyväisyyteen kuin esimerkiksi terveydenhuollon henkilöstön klininen pätevyys tai sairaalan ympäristö ja uudenlaiset laitteet. (Al-Abri & Al-Balushi 2014.)

Koivuniemen & Simosen mukaan julkisen terveydenhuollon palveluissa asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyys ovat vielä hyvin kaukana verrattuna esimerkiksi yritysmaailman asiakkuuteen. Yritysmailmassa asiakas korostuu yrityksen tärkeimpänä resurssina sekä arvontuottajana pääasiassa siksi, että asiakaspalvelun taustalla on yritysten välinen kilpailu maksavista asiakkaista. (Koivuniemi & Simonen 2012.) Nojonen (1999) toteaa, että terveydenhuollossa toimitaan useinmiten terveydenhuollon henkilöstön työtoiminnan ehdoilla. Täytyy muistaa, että asiakasta tarvitaan laadun määrittelijäksi ikään kuin tasapainottamaan terveydenhuollon asiantuntija- sekä hallintokeskeisyyttä (Nojonen 1999, 128, 314-333). Asiakaslähtöisyys on siis yksi merkittävimmistä asioista, joilla voidaan vaikuttaa terveydenhuollon palvelujen onnistumiseen samoin kuin minkä avulla voidaan vaikuttaa terveydenhuollon asiakkaiden asiakastyytyväisyyteen.

Terveydenhuollon palvelujärjestelmän kehittämiseen ja palvelutuotantoon osallistavassa kulttuurissa, jossa otetaan huomioon niin terveydenhuollon henkilöstö kuin sen asiakkaatkin, korostuu

muun muassa avoimuus, kritiikin sietokyky ja kannustava esimiestyö. Asiakaspalautepalveluprosessissa täytyy olla tilaa esimerkiksi keskinäiselle vuorovaikutukselle sekä sille, että prosessi todella voi muuntua toisenlaiseksi yhteistyön tuloksena. (WHO 2016.)

### 3.1.2 Asiakkaalle tuotettu arvo

Nykypäivänä terveydenhuollon haasteet ovat aiempaa monimutkaisempia. Akuutteja sairauksia on aikaisempaa vähemmän, mutta kroonisia sairauksia enemmän johtuen muun muassa väestön elintapojen mentyä huonompaan suuntaan. Terveydenhuollon organisaatioiden tulisikin pystyä muuttamaan nykyaikaan ja nykyajan ongelmiin sekä haasteisiin sopiviksi. Palvelujen tulisi vastata paremmin nykyajan terveydenhuollon asiakkaiden tarpeita. Maailman terveysjärjestö eli WHO onkin todennut, että asiakaslähtöisellä ajattelulla pystytään vastaamaan ja ratkaisemaan paremmin sosiaali- ja terveydenhuollon nykyisiin haasteisiin. (WHO 2016.)

Koivuniemen ja Simosen mukaan asiakaspalvelua tuottavien organisaatioiden tulee ottaa tavoitteekseen tuottaa asiakkaalle jotain arvoa eli esimerkiksi terveydenhuollossa terveyttä. Terveydenhuollossa hyvän asiakaspalvelukokemuksen myötä saadun ja saavutetun arvon eli tuloksen pitäisi näkyä esimerkiksi asiakkaan pärjäämisessä aiempaa paremmin omassa arjessaan. Asiakaspalvelu rakentuu tällöin asiakkaan omien tarpeiden ympärille ja on näin ollen myös aidosti asiakaslähtöistä palvelua. (Koivuniemi & Simonen 2012.)

Asiakkaiden kokemaa arvoa määritellään kirjallisuudessa eri tavoilla ja hyvin erilaisissa erilaisissa konteksteissa. Aira Pihlaisen laatimassa Sosiaali- ja terveysministeriön muistiossa 05/2011 ”Asiakkaan ja potilaan itsemääräämisen ja lisääminen sosiaali- ja terveydenhuollossa” asiakkaalle tuotetuiksi arvoiksi nimettiin seuraavat: asiakkaan hyvä kohtelu, asiakkaan osallisuus omaan hoitoonsa, asiakkaan palvelun ja hoidon suunnitelmallisuus, ammattihenkilöstön vastuu, osaaminen & tuki, tervehdyttävä ilmapiiri ja hoitoympäristö, hoitolaitoksen laatu- tai turvallisuussuunnitelma sekä ulkopuolinen arviointi sekä erityishuomion kiinnittäminen haavoittuviin asiakasryhmiin. (Pihlainen 2011.)

Asiakkaalle tuotettavalla arvolla voidaan siis tarkoittaa montaa asiaa. Karlöfin ja Lövinssonin (2004) mukaan arvolla tarkoitetaan merkityksellisyyden lisäämistä kaikessa organisoidussa toiminnassa. Arvon määrittelyssä kyseessä voi olla myös hyödyn ja hinnan välinen suhde. Arvon avulla voidaan muun muassa arvioida, millä hinnalla saavutetaan tietty hyöty. Yleisesti nämä voidaan jakaa kolmeen osaan: asiakkaiden näkökulmaan, työntekijöiden näkökulmaan sekä omistajien näkökulmaan. (Karlöf & Lövinsson 2004, 16–17.) Asiakkaalle tuotettu arvo terveydenhuollossa voi olla esimerkiksi aiempaa uudemmat, moderimmat ja nykyaikaisemat keinot asioida hänen kanssaan terveydenhuollon organisaatiossa. Tästä uudesta asiakkaalle tuotetusta arvosta kannattaa kysyä asiakkaiden mielipidettä, jotta organisaatiossa tiedetään, onko asiakkaille tarjottavaa palvelua saatu laadittua asiakaslähtöiseen suuntaan. Tällaisesta kyselystä esimerkkinä voidaan mainita vaikkapa THL:n kysely vuonna 2014 ”Sosiaali- ja terveydenhuollon sähköinen asiointi. Kansalaisten kokemukset ja

tarpeet”. Ko. kyselyllä kartoitettiin terveydenhuollon asiakkaiden näkemyksiä muun muassa sähköiselle asioinnille asetettujen tavoitteiden tärkeydestä, sähköisen asioinnin esteistä ja tärkeydestä saada jatkossa eri asiointipalveluita sähköisenä. Tulosten mukaan yli 70% vastanneista kokivat tietoturvan, tehokkuuden, nopeuden, helppouden ja virheettömyyden tärkeimmiksi tavoitteiksi sähköisiä palveluja luotaessa. Laadittuja palveluita voidaan pitää edellä mainitun tutkimuksen mukaan kohtuullisen hyvin onnistuneina sekä asiakaslähtöisinä. (Hyppönen ym. 2014, 66.)

### 3.1.3 Valinnanvapaus

Terveyspalvelujen valinnanvapautta on lisätty monessa Euroopan valtiossa viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana. Valinnanvapauden tavoitteena on useinmiten ollut vahvistaa potilaiden omaa roolia terveyspalveluissa, lyhentää palveluiden saatavuuden odotusaikoja sekä myös parantaa palveluiden laatua. Jokaisessa valtiossa, joissa valinnanvapautta on otettu jossakin muodossa käyttöön, on syntynyt ainakin keskustelua kilpailullisista olosuhteista, jos ei varsinaisesti itse kilpailua. Ainoastaan Englannissa valinnanvapauden taustalla on ollut määrätietoinen tavoite lisätä palveluntuottajien välistä kilpailua. (Pitkänen & Pekola 2016, 8.)

Englannissa asiakkaan valinnanvapauden laajentaminen ja lisääminen ovat olleet hallituspuolueita yhdistäviä seikkoja viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. Englannin valinnanvapausuudistusta on ohjannut halu taata valinnanvapaus tasapuolisesti koko Englannin väestölle. Uudistuksen myötä palveluntarjoajat toimivat siellä aiempaa avoimemmassa järjestelmässä ja ne ovat tietoisempia muun muassa kustannuksiin, tehokkuuteen sekä asiakaslähtöisyyteen liittyvistä tekijöistä. (THL: Englanti 2016.)

Tanskassa puolestaan sosiaali- ja terveydenhuollon rakenne perustuu vuosina 2005–2007 toteutettuun aluehallinnon uudistukseen. Tanskassa perusterveydenhuollon valinnanvapaudella on pitkät perinteet. Tanskan terveysvakuutuslainsäädännön nojalla väestö voi valita kahden eri vakuutusluokan välillä. Yli 98 prosenttia maan asukkaista on valinnut kuulumisen ns. ryhmään yksi. Tämä tarkoittaa sitä, että perusterveydenhuollossa asioivilla asiakkailla ei ole lainkaan asiakasmaksuja. He listautuvat perusterveydenhuollon lääkäriille, joka toimii ns. portinvartijana heidän pääsylleen erikoissairaanhoidon. Ryhmään kaksi kuuluu puolestaan alle kaksi prosenttia Tanskan väestöstä. He maksavat perusterveydenhuollossa asiakasmaksuja ja voivat hakeutua myös erikoislääkärin vastaanotolle ilman lähetekäytäntöä. (THL: Tanska 2016.)

Terveydenhuolto Portugalissa puolestaan sisältää kolme rinnakkaista ja osittain myös päällekkäistä järjestelmää. Ensimmäinen on julkinen verovaroin rahoitettu ja se on potilaalle joko kokonaan tai osittain maksuton järjestelmä. Se on myös kaikille portugalilaisille avoin terveydenhuoltojärjestelmä. Toisena järjestelmänä Portugalissa toimii valtion maksamat vakuutukset tai palvelut. Nämä kuuluvat vain joillekin viranhaltijaryhmille sekä joidenkin yritysten työntekijöille. Nämä vakuutukset kattavat noin 25 prosenttia väestöstä. Kolmantena järjestelmänä toimii yksityinen vapaaehtoinen vakuutus, jollainen on noin 20 prosentilla väestöstä. Portugalissa mahdollisuus valita terveysdenhuollon palvelujen tuottaja riippuu siis täysin järjestelmästä, johon kukin asukas sillä hetkellä kuuluu. (THL: Portugali 2016.)

Suomessa valmisteilla olevan sote-uudistuksen myötä tulevan valinnanvapauden lisääntymisen myötä koko terveydenhuollon toimikentän on alettava katsoa asioita enemmän asiakkaiden näkökulmasta. Asiakkaiden

näkökulmasta sote-uudistus tarkoittaa käytännössä sitä, Suomen tulevan valinnanvapauslainsäädännön myötä asiakas voi valita palveluntuottajansa joko julkiselta, yksityiseltä tai kolmannelta sektorilta. Valinnanvapaus tulee olemaan jatkossa pääsääntö perustason terveydenhuollon järjestämisessä sekä soveltuvien osin myös erikoissairaanhoidossa. (Pitkänen & Pekola 2016, 9.) Eli uudistuksen jälkeen terveydenhuollossa ei enää riitä se, että olipa palvelukokemus asiakkaalle millainen tahansa, asiakkaat joutuvat tulemaan myös jatkossa esimerkiksi oman kotikuntansa terveyskeskukseen, halusipa sitä tai ei. Sote-uudistuksen astuttua voimaan asiakkaalla on mahdollisuus toimia toisin. Eli mikäli asiakas on esimerkiksi tyytymätön saamaansa palveluun, hän voi ja mitä todennäköisemmin myös vaihtaa sote-keskustaan johonkin toiseen sote-keskukseen. Terveydenhuollon palveluntarjoajan on siis pystyttävä toimimaan asiakaslähtöisesti sekä siten, että asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun. Mikäli näin ei ole, asiakkaita lähtee heiltä pois. Tulevan sote-uudistuksen myötä valinnanvapausjärjestelmästä tulee yksi asiakashankinnan sekä -pysyvyyden keino Suomen terveydenhuollon organisaatioihin.

Suomessa testataan tulevaa Sote-uudistuksen mukana tulevaa valinnanvapausmallia muutamassa erillisessä valinnanvapauskokeilussa. Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy on mukana Ylä-Savon Sote kuntayhtymän alueella toimivassa valinnanvapauskokeilussa vuosina 2017-2018. Kokeilussa mukana olevia palveluntuottajia on veloitettu luomaan asiakkaitaan varten asiakaskeskeisiä toimintamalleja. Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy on alkanut luomaan omaa asiakaslähtöistä asiakaspalvelun malliaan aktiivisesti heti yrityksen aloitettua toimintansa tammikuussa 2017. Yrityksen eräs merkittävin tavoite onkin luoda asiakaspalvelu aidosti asiakaslähtöiseksi ja asiakkaat aidosti huomioon ottavaksi ja olla myös näiden asioiden valossa edelläkävijä Suomen terveydenhuollon kentällä. Tämän vuoksi myös tämä kehittämistehtävä tehdään ko. yritykselle.

### 3.2 Asiakaslähtöisyyden kehittäminen terveydenhuollossa

Julkisen terveydenhuollon laadun kehittämiseksi on tehty vuosien ajan paljon erilaisia toimenpiteitä ja kehittämishankkeita. Muun muassa Sosiaali- ja terveysministeriön useiden eri kehittämishankkeiden tavoitteina on ollut lisätä nimenomaan terveydenhuollon asiakaslähtöisyyttä ja parantaa näin ollen asiakastytyväisyyttä.

Kehittämishankkeista esimerkkinä voidaan mainita muun muassa vuosina 2012-2015 järjestetty Kaste-ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriön Kaste-ohjelman tavoitteena oli, että Suomen hyvinvointi- ja terveyserot kaventuisivat sekä sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteet ja palvelut olisi järjestetty terveydenhuollon organisaatioissa asiakaslähtöisesti. Kaste-ohjelman ulkoisen arvioinnin mukaan ohjelman merkittävin tulos oli se, että ohjelmaorganisaatio oli lisännyt sosiaali- ja terveydenhuollon toimijoiden välistä vuorovaikutusta ohjelman toimialueilla sekä eri alueiden kesken. Hankkeen ulkoisen arvioinnin mukaan asiakaslähtöisyys oli parantunut ohjelmakauden aikana niin asenteellisella kuin rakenteellisellakin tasolla terveydenhuollon organisaatioissa. Myös uusien asiakaslähtöisten toimintatapojen, kuten kokemusasiantuntijuuden, oli havaittu levinneen laajalle ohjelman myötä. (Kansallinen kehittämisohjelma Kaste 2012-2015, 82-83.) Tältä osin Kaste-ohjelmalle asetetut tavoitteet asiakaslähtöisyyden lisäämiseksi oli saatu toteutettua.

Koivuniemen ja Simosen mukaan dialogi asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä mahdollistaa sen, että asiakas kyetään kohtaamaan aidosti yksilönä ja hänen tarpeensa otetaan huomioon palvelua tarjottaessa (Koivuniemi & Simonen 2012). Pyörälän mukaan aito vuorovaikutus on tärkeä osa ammattilaisen ja asiakkaan suhdetta, ja se lisää asiakkaan tyytyväisyyttä palveluun (Pyörälä 2011). Jotta asiakas kokee saavansa hyvää asiakaspalvelua asioidessaan terveydenhuollossa, häntä on siis kuultava ja hänen tarpeensa on otettava huomioon. Asiakas on paras oman elämänsä asiantuntija, joten hänelle on annettava mahdollisuus tunnistaa omat tarpeensa ja päämääränsä hoidossa (Registered Nurses' Association of Ontario 2015).

Jotta terveydenhuollon asiakaspalvelua ja sen asiakaslähtöisyyttä pystytään kehittämään, terveydenhuollon henkilökunta on saatava siihen mukaan samoin kuin asiakkaatkin. McMillanin ym. mukaan niillä työntekijöillä, jotka ovat saaneet koulutuksen asiakkaan voimaannuttamiseen ja monipuoliseen vuorovaikutukseen sekä yhteiseen päätöksentekoon, on myös lisääntynyt kyky toteuttaa aidosti asiakaslähtöistä hoitoa. Asiakkaan ja palveluntarjoajan oikeanlaisella kumppanuudella niin hoidon suunnittelussa kuin toteutuksessakin samoin kuin asiakkaiden saamalla hyvällä kokemuksella asiakaspalvelusta on todettu olevan jopa hoidon vaikuttavuutta parantava vaikutus. (McMillan ym. 2013.) Tämän on todettu lisäävän myös henkilöstön työtyytyväisyyttä (van den Pol-Grevelink ym. 2012.) Eila Kujalan (2003, 141-142) väitöskirjassa todetaan, että pelkästään jo asiakaslähtöisyyden tavoitteeksi ottaminen parantaa terveydenhuollon palveluja asiakaslähtöiseen suuntaan ja näin ollen ottaa asiakkaiden mielipiteet aiempaa paremmin huomioon. Tavoite toimii siis henkilöstön asenteiden muokkaajana oikeaan suuntaan ja mahdollistaa aiempaa paremman asiakaspalvelukulttuurin syntyminen.

Forbes-lehden artikkelissa kerrotaan, että eräässä tutkimuksessa kysyttiin yli 3.5 miljoonalta terveydenhuollon palveluiden käyttäjältä yksinkertainen kysymys ”mikä saa asiakkaan suosittelemaan joko hänen lääkäriään tai praktiikkaansa muille ihmisille?”. Kolme ylivoimaisesti suosituinta vastausta olivat luottamus palveluntarjoajaan, henkilökunnan tiimityöskentely sekä se, oliko henkilökunta oikeasti huolestunut asiakkaan huolista. (Solomon 2017.) Asiakkaiden osallistumista kehittämällä voidaan lisätä terveydenhuollon palvelutarjonnan asiakaslähtöisyyttä sekä palveluiden tuottamaa arvoa asiakkaalle. Sen avulla voidaan myös lisätä asiakkaiden luottamusta palveluntarjoajan tuottamaa toimintaa kohtaan samoin kuin asiakkaiden tietämystä saatavilla olevista palveluista. (Pralhad & Ramaswamy 2004).

Agency for Healthcare Research and Quality AHRQ:n mukaan asiakastyytyväisyyden takana on kaksi asiaa. Ensiksikin tarvitaan tietoa siitä, mikä on korkealaatuista palvelua henkilökunnan ja asiakkaiden näkökulmasta. Toiseksi tarvitaan palvelustandardeja, jotka kertovat henkilökunnalle selkeästi, mitä heiltä odotetaan asiakkaiden kanssa tapahtuvassa vuorovaikutustilanteessa. AHRQ:n mukaan useimmilla terveydenhuollon organisaatioilla ei ole tarkkaa prosessia standardien kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Useinmiten tämä johtuu ajanpuutteesta. Organisaation voi olla myös vaikeaa kuvata, millainen on hyvä palvelu asiakkaan näkökulmasta, ja se voi kääntyä organisaation asiakaspalvelun kehittämisen esteeksi. AHRQ:n mukaan organisaation asettamat palvelustandardit



auttavat pitämään asiakaspalvelun halutulla tasolla ja siksi ne olisikin hyvä laatia jokaisessa organisaatiossa. Esimerkkinä annetuista AHQR:n mainitsemista palvelulupauksista tai toisella nimellä palvelustandardeista voidaan mainita esimerkiksi seuraavat: organisaatio asettaa tavoitteikseen, että 90% ajanvarausta tekevästä asiakkaista saa lääkärintä samalle päivälle, potilaiden odotusaika ei ylitä koskaan yli 10 minuuttia vastaanotolle saapumisesta tai kaikki asiakkaiden laboratoriovastaukset ilmoitetaan asiakkaalle samana päivänä niin kirjallisesti kuin suullisestikin. (AHQR.) Kun nämä palvelulupaukset on sovittu organisaation henkilöstön kanssa yhdessä ja ne on kirjattu ylös, niin sekä asiakkaat että henkilökunta pystyvät mittaamaan ja seuraamaan toteutuvatko nämä vai eivät.

Heikki Pärnäs Potilaan lääkäri-lehteen kirjoittamassa (2016) artikkelissa referoidaan SOSTE ry:n teettämää kyselyä. Sen mukaan neljä viidestä kyselyyn vastanneesta pitkäaikaissairaasta ilmoitti haluavansa osallistua oman hoitonsa suunnitteluun nykyistä enemmän. Vastaajat ilmoittivat haluavansa ensisijaisesti keskustella lääkäriinsä kanssa, mutta myös osallistua hoitoaan koskevaan päätöksentekoon aiempaa enemmän. Vastaajista myös reilu puolet haluaa pitkäaikaisen hoitosuhteen. Tutkimuksen mukaan lähes 90 prosenttia vastaajista halusi myös itse valita terveydenhuollon palveluntarjoajan. Vastaajien halu valita itse palvelujensa tuottaja selitti eniten toivetta pitkäaikaisista hoitosuhteista ja toiseksi eniten lääkärin asiantuntemus sekä lääkärin taidot potilaan sairauden hoidossa. (Pärnäs 2016.)

Koivuniemen & Simosen mukaan tulevaisuudessa on tärkeää, että terveydenhuollossa ymmärrettäisiin aiempaa enemmän asiakkaan ongelmia ja niitä lähdettäisiin selvittämään sekä ratkaisemaan asiakkaan omista tarpeista käsin sekä ottaen asiakkaan omat toiveet ja tavoitteet huomioon. Terveydenhuollon asiakkaan kuuleminen on välttämätöntä terveydenhuollon onnistuvien prosessien yhteydessä. (Koivuniemi & Simonen 2001, 41, 52.) Terveydenhuollon kehittämistoiminnassa tulisi korostaa asiakkaan näkemistä aktiivisena toimijana, ei pelkästään passiivisena terveydenhuollon toimenpiteiden kohteena. (Virtanen ym. 2001, 5.)

### 3.3 Asiakaspalautejärjestelmä

Asiakaspalvelua tuottavat yritykset pyrkivät tavoitteidensa toteutumiseen asiakastyytyväisyyden avulla (Ylikoski 1999, 149). Kun asiakaspalvelua tarjoava ja tuottava organisaatio haluaa tietää palvelunsa laadun tason ja mahdolliset asiakkaidensa mielipiteet palvelun parantamiseksi, tulee sen selvittää, miten hyvin asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä on onnistuttu (Ylikoski 1999, 60.) Asiakaspalvelun kehittämiseksi tarvitaan tietoa siitä, mikä tekee asiakkaat tyytyväisiksi ja missä olisi kehittämisen varaa.

Asiakastyytyväisyyden mittaamisen ja selvittämisen takia organisaatiot kehittävät itselleen parhaiten sopivan asiakaspalautejärjestelmän. Asiakaspalautejärjestelmän avulla palautetta saadaan muun muassa kerättyä asiakkailta systemaattisesti, kirjattua tarkasti ylös samoin kuin sen avulla pystytään reagoimaan esille nousseisiin kehittämistarpeisiin. Päivi Achtén (2016) laatimassa väitöskirjassa todetaan, että asiakaspalautejärjestelmät ovat yksi esimerkki julkisen hallinnon responsiivi-

suuden ja refleksiivisyyden lisäämisestä. Hallintoa on uudistettu, ja sen myötä ammattimainen johtaminen ja johtamistaitojen merkitys nähdään nykyään olennaisena osana muun muassa organisaatioiden tulosten saavuttamisessa, laadun parantamisessa ja asiakkaan näkökulman huomioimisessa. (Achté 2016, 23.)

Asiakaspalautejärjestelmään katsotaan kuuluvan sekä erilaiset kirjalliset palautteet että vuorovaikutustilanteissa annetut, suullisiksi ja/tai spontaaneiksi kutsutut palautteet. Organisaation toiminnan kehittämisen näkökulmasta asiakaspalautejärjestelmällä tulisi tavoitella vuoropuhelua sekä asiakkaan että organisaation välillä. Pelkkä palautteiden antamisen ja vastaanottamisen mahdollisuus ei yksin riitä. (Järvi 2003, 3-6; Ylikoski 2000, 38-45.) Täytyy myös ottaa huomioon ja muistaa, että saadun palautteen tulee johtaa palvelun kehittämiseen tai ylläpitämiseen. Muuten palautteen keräämisellä ei ole mitään merkitystä.

Tervosen (2008) pro gradu-tutkielmassa todetaan, että organisaatioiden asiakaspalauteprosessi täytyy miettiä kokonaisuudessaan huolellisesti. Asiakaspalauteprosessin laatimiseen on syytä ottaa mukaan koko organisaatio. Tervosen mukaan asiakaspalauteprosessia täytyy myös arvioida ja kehittää säännöllisin väliajoin. Tämä tehdään sen vuoksi, jotta tiedetään, vastaako sen eri osa-alueet edelleen oikeita asioita. Terveystenhuolto muuttuu jatkuvasti ja näin myös asiat, joista organisaatio haluaa kerätä asiakkailtaan tietoa. Tervonen muistuttaa, että asiakaspalauteprosessilla ei ole mitään merkitystä, ellei saatua tietoa käytetä hyödyksi. Organisaation johdolla täytyy olla suunnitelma, kuinka asiakaspalautetta hyödynnetään. (Tervonen 2008, 74-75.) Organisaation laadukas asiakaspalautejärjestelmä kokoaa yhteen asiakaspalautteet sekä muutenkin koko asiakaspalaute-suunnitelman ja siihen sisältyvät seikat. Näin ollen kerättyä sekä analysoitua tietoa voidaan hyödyntää aiempaa tehokkaammin toiminnan kehittämiseen.

### 3.3.1 Asiakaspalautteen kerääminen

Asiakaspalautteella ja sen keräämisellä sekä hyödyntämisellä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan palvelukokemusta selvitetään organisaatiossa aktiivisesti. Asiakkaalta kysytään hänen mielipidettä hänen saamasta palvelusta sekä sen hyödyistä ja yleensäkin mielipidettä koko asiakaspalvelukokemuksesta. Näitä asioita kysytään sen vuoksi, että organisaatio voisi jatkossa vastata näihin asioihin toiminnassaan aiempaa paremmin.

THL:n laatiman esiselvitysraportin (2011) mukaan terveydenhuollossa kerätään asiakaspalautetta monella eri tapaa ja myöskin montaa eri tarkoitusta varten. Asiakaspalautteet tuottavat muun muassa tietoa palvelun ja hoidon onnistumisesta samoin kuin ne luovat organisaatiolle työkalun seurata asiakkaiden palautetta pitkällä aikavälillä ja jäsentää tätä tietoa esimerkiksi rahoittavien tahojen käytettäväksi. Asiakaspalautteiden kerääminen ja hyödyntäminen voidaan nähdä myös tietoisena tapana muuttaa organisaation toimintaa entistä asiakaslähtöisemmäksi. (THL 2011, 5.)

Asiakkaan aidon kuulemisen ja terveydenhuollon palveluiden asiakaslähtöisyyden lisäksi asiakaspalvelun kehittämiseen ei kuitenkaan riitä pelkkä asiakkaan aikaisemman kokemuksen tai aikaisemman

tyytyväisyyden mittaaminen. On tärkeää, että asiakkaan kokemusta hänen saamastaan palvelusta kysytään reaaliaikaisesti. Pelkkien mittaritietojen suhteen on tärkeämpää keskittyä kaikissa asiakas-kohtaamisissa kertyvien tietojen hyödyntämiseen. (Koivuniemi & Simonen 2012.) RNAO eli Kansainvälinen rekisteröityneiden hoitajien järjestö suosittelee, että palveluntarjoaja kerää ja tutkii jatkuvasti asiakkaiden kokemuksia hoidon laadusta. Tietojen keräämisen tärkeyden lisäksi täytyy myös muistaa, että pelkkä tiedon kerääminen ei yksinään riitä asiakaspalvelun kehittämiseen. Kerätyt tiedot tulee analysoida ja organisaation tulee myös hyödyntää aktiivisesti saamaansa tietoa toimintansa kehittämisessä. (Registered Nurses' Association of Ontario 2015.)

THL:n esiselvitysraportin (2011) mukaan asiakaspalautetta voidaan kerätä jo ennen palveluprosessia, palveluprosessin aikana tai palveluprosessin jälkeen. Ennen palveluprosessin alkamista asiakkaalta voidaan selvittää esimerkiksi hänen tarpeensa, odotuksensa sekä toiveensa hänen hoitoon liittyen. Palveluprosessin aikana voidaan seurata muun muassa hoidon toteutumista ja sitä, miten asiakas kokee sen onnistuvan. Palveluprosessin jälkeen asiakkailta voidaan esimerkiksi kysyä heidän mielipidettä esimerkiksi tyytyväisyydestä heidän saamaansa hoitoon samoin kuin heidän kokemusta hoidon vaikuttavuudesta. (THL 2011, 5-6.)

Perinteisimmät menetelmät kerätä asiakaspalautetta ovat esimerkiksi asiakaskyselyt sekä avoimen palautteen kerääminen organisaation eri toimipisteissä. Muita asiakaspalautteen keräämisen menetelmiä ovat muun muassa yksilöhaastattelut tai ryhmähaastattelut, palautepuhelimet, laaturadit ja erilaiset havainnointiin perustuvat menetelmät. Lisäksi asiakaspalautetta kertyy myös potilasasiakasmiesten kautta erilaisten muistutusten ja valitusten muodossa. (THL 2011, 5-6.)

## 4 KUNNANLÄÄKÄRIT KIURUVESI OY:N ASIAKASPALAUTEJÄRJESTELMÄ

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy terveydenhuollon palveluja tarjoava yritys, joka on perustettu vuoden 2017 alussa. Yrityksenä se on siis vasta alkutaipaleellaan. Yrityksessä on kuitenkin pohdittu tietyt tavoitteet yrityksen toiminnalle jo heti toiminnan alkaessa ja niihin tähdätään myös asiakaspalvelussa. Yritys on laatinut mission, vision ja strategiset tavoitteet. Yrityksen asiakaspalvelulle on laadittu siis selvät yhteiset tavoitteet, joita kohti yrityksessä työskennellään ja pyritään etenemään.

### 4.1 Yrityksen tavoitteet toiminnalleen

Yrityksen missiolla tarkoitetaan kuvausta sen toiminnan oleellisesta tarkoituksesta ja oikeutuksesta. Missio on yrityksen toiminta-ajatus, ikään kuin yrityksen olemassaolon syy. Mission ajatellaan vastaavan kysymykseen siitä, mitä organisaatiossa halutaan pysyvästi tehdä ja mihin yritys haluaa päästä pidemmällä aikavälillä. Missio liittyy siis vahvasti yrityksen perustarkoitukseen sekä sen ydintoimintaan. Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n missio on saavuttaa ja toteuttaa asiakkaan näkökulmasta asiakaslähtöinen, laadukas, oikea-aikainen, miellyttävä ja yhtenäinen terveydenhuollon palvelukokonaisuus.

Yrityksen visiolla puolestaan tarkoitetaan yhteistä näkemystä siitä, mihin suuntaan yritystä ja sen toimintaa halutaan kehittää. Se pitää sisällään sen muutoksen ja kehityksen, jonka toivotaan tapahtuvan yrityksen toiminnassa. Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n visiona on palvella asiakkaitaan siten, että he oppivat tuntemaan asiakkaansa ja heidän terveydentilansa pitkällä aikavälillä. Lisäksi yrityksen visiona on palvella asiakkaita perhelääkäri -mallilla eli vauvasta vaariin, pitkäaikaisten hoitosuhteiden avulla, omalääkäri ja -hoitajajärjestelmän avulla.

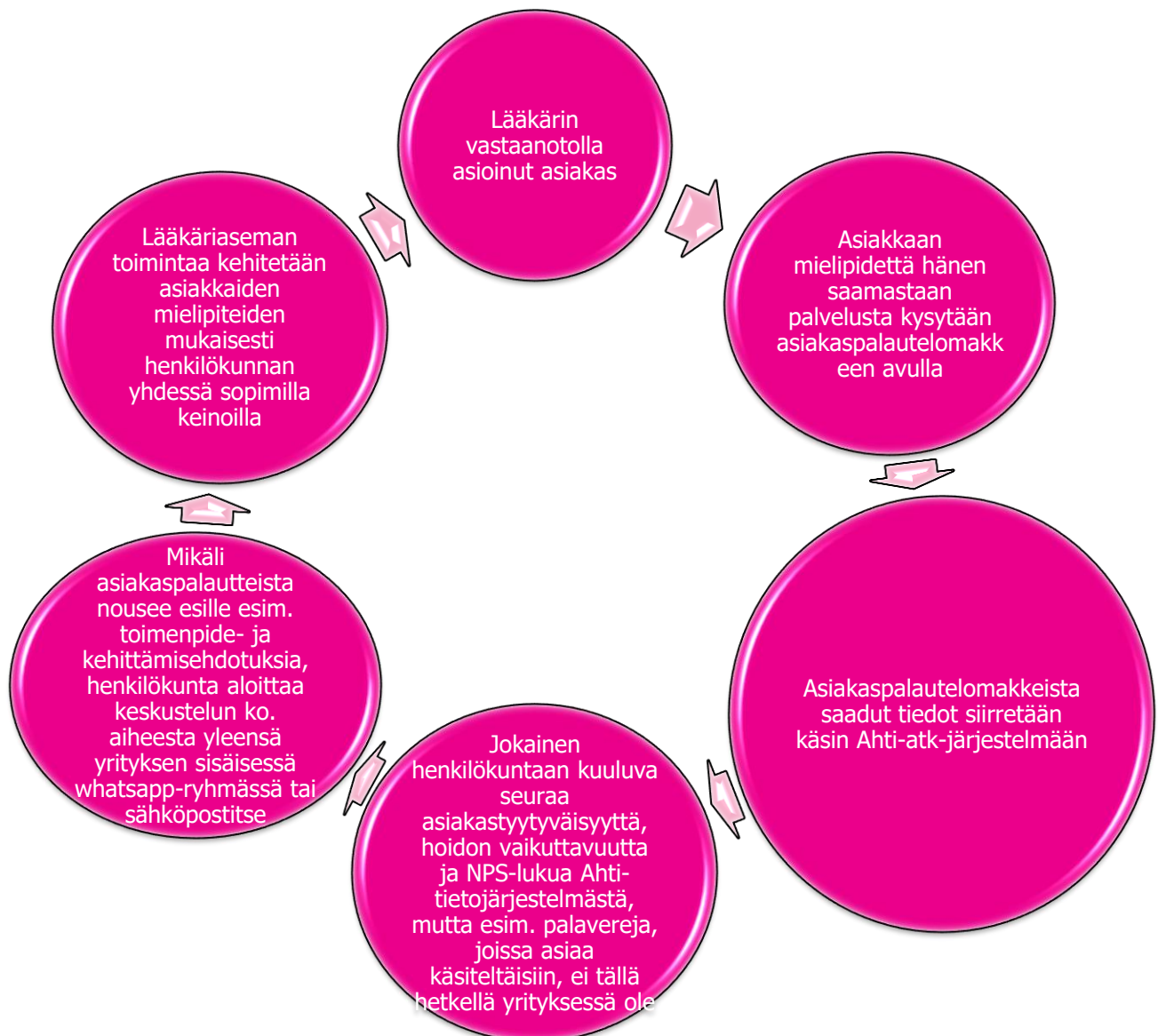
Yrityksen strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan niitä Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n kannalta kriittisiä menestystekijöitä, joiden on toteuduttava, jotta he voivat saavuttaa toiminnalleen asettamansa vision. Yrityksen strategiset tavoitteet ovat, että palvelu on aidosti asiakaslähtöistä ja asiakasta huomioivaa samoin kuin, että asiakaslähtöisen asiakaspalvelun kehittäminen on yrityksen jatkuvaa toimintaa laadukkaan asiakaspalautejärjestelmän avulla. Yrityksen strategisia tavoitteita ovat myös hankkia ja luoda asiakaspohja sellaiseksi, että kokonaiset perheet rekisteröityvät yrityksen asiakkaiksi pitkäaikaisesti ja sitoutuneesti, yhteistyö eri toimijoiden kesken (esim. laboratorio, röntgen, yhteispäivystys, erikoissairaanhoido ym.) on toimivaa, asianmukaista ja myös asiakkaan näkökulmasta sujuvaa ja toimivaa.

### 4.2 Asiakaspalautejärjestelmä

Asiakaspalautejärjestelmän tavoitteena ja perustana on se, että Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy haluaa saada selville, kuinka hyvin he pääsevät omalle toiminnalle asettamiinsa tavoitteisiinsa. Näiden tavoitteiden toteutumista voidaan kysyä, mitata, analysoida ja seurata vain siten, että asiakkaat saavat itse arvioida, onnistuuko yritys niissä ja kuinka hyvin se onnistuu heidän mielestä niissä.

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n nykyinen, alkuperäinen asiakaspalautejärjestelmä perustuu siihen, että asiakkaiden mielipidettä palvelusta kysytään asiakaspalautelomakkeella. Asiakaspalautelomake toimii sekä sähköisenä versiona asiakstabletilla että paperisena lomakkeena. Asiakstabletin toiminnassa on ollut haasteita ja hankaluuksia yrityksen ensimmäisen toimintavuoden ajan, joten yrityksessä on päätetty käyttää toistaiseksi vain paperista tulostetta. Paperisen lomakkeen käyttö lisää henkilökunnan työmäärää, sillä jokaisen yksittäisen asiakaspalautelomakkeen tiedot on siirrettävä käsin Ahti-tietojärjestelmään. Ko. tietojärjestelmä tosin tallentaa tiedot sekä laskee automaattisesti muun muassa NPS-luvun, joten tietojen siirto järjestelmään on nähty erittäin tärkeänä lisätyömäärästä huolimatta.

Seuraavassa kuvassa esitetään Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n nykyinen asiakaspalautejärjestelmä: (Kuvio 1.)



#### 4.2.1 Asiakaspalautteen kerääminen

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:ssä käytetään asiakaspalvelun ja yrityksen toiminnalle asetettujen tavoitteiden toteutumisen arvioinnin välineenä itse laatimaansa asiakaspalautelomaketta. Asiakaspalautelomakkeen käytöllä on yleisesti ottaen neljä päätavoitetta. Nämä tavoitteet ovat asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden ja kokonaistyytyväisyystason selvittäminen, toimenpide-ehdotusten tuottaminen sekä tyytyväisyyden kehittymisen seuranta. Asiakaspalautelomakkeella siis selvitetään, mihin asioihin asiakkaat ovat tyytyväisiä, missä on parannettavaa ja mikä on kokonaistyytyväisyyden taso. Lisäksi asiakaspalautelomakkeiden avulla seurataan asiakastyytyväisyyden kehittymistä. Tämä tosin edellyttää toistuvien kyselyiden järjestämistä. (Ylikoski 1999, 156.) Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy kerää asiakaspalautetta asiakkailtaan päivittäin, joten reaaliaikaisuus toteutuu heidän kohdallaan.

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:ssä asiakastyytyväisyyskyselyä toteutetaan organisaation jatkuvana, reaaliaikaisena toimintana, mutta asiakaspalautetta kysytään vain lääkärin vastaanotolla käyneiltä asiakkailta. Aluksi asiakastyytyväisyyden kysymistä oli mietitty yrityksessä niin, että sitä olisi kysytty myös hoitajan vastaanotolla käyneiltä asiakkailta. Tämä on päässyt unohtumaan ja asiakastyytyväisyyden kysymisestä ainoastaan lääkärin vastaanotolla käyneiltä asiakkailta on muodostunut toimintatavaksi.

Jokainen asiakas saa vastata asiakaspalautelomakkeeseen nimettömänä. Asiakaspalautelomakkeessa kysytään asiakkaan mielipidettä kolmeen asiaan: miten tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet saamaansa palveluun (asteikolla 1-5), kuinka vaikuttavana asiakkaat pitävät saamaansa hoitoa (asteikolla 1-5) sekä kuinka mielellään asiakkaat suosittelisivat Kunnanlääkäreiden palvelua myös muille. Lomakkeen viimeistä kysymystä eli kuinka mielellään asiakkaat suosittelisivat Kunnanlääkäreiden palvelua myös muille asiakkaille, tulkitaan Net promoter score (NPS) -menetelmän avulla. Näiden kolmen kysymyksen lisäksi asiakaspalautelomakkeen lopussa on kohta avointa palautetta varten.

#### 4.2.2 Asiakaspalautteiden tulokset ajalta 17.1.-2.11.2017

Käsittelen kehittämistyöni yhtenä taustatietona Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n asiakaspalautekyselyn tuloksia ajalta 17.1.-2.11.2017. Tutustumalla aiemmin toteutetun kyselyn tuloksiin voin tehdä havaintoja esimerkiksi siitä, tuottaako aiempi asiakaspalautelomake niitä tietoja, joihin yrityksessä halutaan saada vastauksia.

Kyselyn toteuttamisen aikavälillä vastauksia saatiin yhteensä 597 asiakkaalta. Naiset (57,1%) vastasivat hieman miehiä (42,7%) aktiivisemmin kyselyyn. Asiakastyytyväisyyskyselyyn saatiin vastauksia jokaisesta ikäryhmästä. Eniten vastaajia saatiin ikäryhmästä 51-65v. (22,4%). Muista ikäryhmistä kyselyyn vastanneita oli seuraavalla tavalla: 65-74v. (14,5%), 18-30v. (14,3%), alle 18v. (14,1%), 31-40v. (13,9%), 41-50v. (11,8%) ja yli 75v tai yli (9%).

Kaikkiin asiakaspalautekyselyyn vastanneiden asiakkaiden vastausten keskiarvo kysymykseen ”Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?” oli asteikolla 1-5 (1= en lainkaan tyytyväinen, 5= erittäin tyytyväinen) yhteensä **4.91**.

Asiakkaiden vastausten keskiarvo kysymykseen ”Koitko saaneesi apua ongelmaasi?” oli asteikolla 1-5 (1= en lainkaan, 5= erittäin hyvin) yhteensä **4.85**.

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n asiakaspalvelun NPS-luku eli asiakkaiden vastaus kysymykseen ”Kuinka mielellään suosittelet palvelua muille” oli (1= hyvin epätodennäköisesti, 10= hyvin todennäköisesti) **97**.

Asiakaspalautelomakkeista yhteensä 277 kappaleessa oli myös vastattu avoimeen palautteeseen. Suurimassa osassa avoimista palautteista oli otettu kantaa useampaan asiaan kuin vain yhteen. 141 vastaajaa oli esittänyt tyytyväisyytensä kohteliaaseen ja ystävälliseen palveluun: ”*Palvelu hyvää. Lääkäri ottautui asiaani antaumuksella, katsoi silmiin ja tunsin, että minut/asiani otetaan hyvin huomioon. Ystävällistä palvelua, kiitos kiitos*” (nainen 51-65v.). 90 vastaajaa puolestaan oli tuonut esille tyytyväisyytensä siihen, että vastaanotolle pääsi nopeasti ja jonottamatta: ”*Hienoa, lääkäriin pääsee nopeasti. Saa apua jonottamatta*” (mies 51-65v.). Lisäksi 26 vastaajaa oli antanut myönteistä palautetta omalääkärijärjestelmästä sekä siitä, että he olivat olleet tyytyväisiä lääkäriinsä: ”*Ihanat lääkärit, asiantuntevia, potilaan huomioon ottavia. Nopea palvelu!*” (nainen 51-65v.). Lisäksi yhteensä kahdeksan vastaajaa oli kehunut lasten huomioimista vastaanotolla.

Kriittistä tai negatiivista palautetta tuli yksittäisten vastausten muodossa. Yhteensä näitä palautteita oli vain seitsemässä asiakaspalautelomakkeessa. Nämä palautteet koskivat seuraavia asioita:

- asiakas ei ollut tiennyt, pitääkö vastaanotolle tullessa ilmoittautua vai ei
- asiakas kaipasi aulaan käsien desinfiointiautomaattia sekä toivoi odotusaulassa olevan kahvitarjoilun tarjoiluista allergeenit näkyville
- asiakas toivoi, että kahvin kanssa ei tarjottaisi pullaa
- asiakas oli huomannut, että kahvitarjoilupöydästä oli puuttunut keksit
- asiakkaan oli pitänyt saapua vastaanotolle kysymään aikaa, koska puhelimeen ei oltu vastattu
- asiakas toivoi vastaanottoa myös sunnuntaiksi auki
- asiakas toivoi leikkitilaan lisää leluja

Asiakkaat olivat antaneet avointakin palautetta mukavasti, peräti 277 kaikista 597 kyselyyn vastanneesta oli täyttänyt myös tuon kohdan asiakaspalautelomakkeesta. Tosin asiakaspalvelun kehittämisen kannalta tärkein eli kriittinen palaute oli selvästi vähemmistössä, vain seitsemän vastaajaa oli antanut myös kriittistä palautetta. Kriitiikin avulla yrityksessä päästäisiin kunnolla asiakaspalvelun kehittämisen tielle, joten näiltä osin asiakastyytyväisyyskyselyn tulos jäi varsin laihaksi.

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:ssä kerätyn asiakaspalautteen määrä, yhteensä 597 vastausta, on jo sellainen, että saatuja tuloksia voidaan pitää luotettavana. Asiakkaat olivat olleet erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun ja he olivat kokeneet saaneensa apua ongelmaansa. Lisäksi NPS-luku oli erittäin korkea ja kriittistä palautetta tai kehittämisohdotuksia tuli hyvin vähän.

#### 4.3 Nykyinen asiakaspalautejärjestelmä ja sen arviointi

Arvioinnilla tuotetaan tietoa yrityksen toiminnasta, sen tuloksista sekä kehittämistarpeista. Arvioinnin kautta löydetään tietoa esimerkiksi yrityksen toimintojen vahvuuksista, samoin kuin niistä toiminnoista, joita pitäisi kehittää. Parhaimmillaan yrityksen toiminnan arviointi ei ole pelkkä irrallinen, käytännön työstä erillään oleva toimenpide, vaan se on jatkuva, olennainen osa yrityksen toimintaa sekä sen laadun parantamista. (Koivisto & Pohjola 2013, 8-9.)

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy haluaa tuottaa aidosti asiakaslähtöisiä palveluita ja siksi heille on tärkeää kuulla asiakkaidensa mielipiteitä, toiveita ja odotuksia palveluista sekä mahdollisista kehittämistarpeista. Tämän vuoksi yrityksessä aloitettiin asiakaspalautteiden kerääminen välittömästi yrityksen toiminnan alkaessa, ja asiakaspalautetta kysytään edelleenkin päivittäin. Vaikka asiakaspalauteprosessiin, muun muassa asiakkaan ohjaaminen palautteen antamiseen, asiakaspalautelomakkeiden tietojen siirto käsin Ahti-tietojärjestelmään, asiakaspalautteen yhteenvedon tarkasteluun ja palautteista esille nousseisiin kehittämistarpeisiin vastaaminen käytännön toimilla, viekin yrityksen henkilöstöltä aikaa, siihen on haluttu panostaa tässä yrityksessä. Useimmissa yrityksissä asiakaspalautekyselyitä järjestetään esimerkiksi kaksi kertaa vuodessa vain tietyn ajanjaksona, joten Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n joka päivä toteutettavan asiakaspalautekyselyn voidaan nähdä vaikuttavan yrityksen imagoonkin erittäin positiivisesti.

Yrityksen koko henkilöstö on tietoinen yritykseen laadituista missiosta, visiosta sekä strategisista tavoitteista eli kaikki tavoittelevat toiminnoillaan ja työtavoillaan näihin samoihin, yhteisiin tavoitteisiin pääsyä. Yrityksen yhteiset tavoitteet on käyty läpi jokaisen työntekijän kanssa perehdyttämisen yhteydessä eli jokaisen työntekijän työn alkaessa. Tavoitteet voivat tosin unohtua arjen kiireissä, joten niitä voisi mielestäni käsitellä lyhyesti uudelleen esimerkiksi yrityksen kuukausipalavereissa tai vastaavissa yhteisissä tilanteissa.

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n nykyisen asiakaspalautejärjestelmän ydin on asiakaspalautteen kerääminen lääkärin vastaanotolla käyneiltä asiakkailta. Palautetta ei kerätä esimerkiksi hoitajan vastaanotolla käyneiltä asiakkailta, eikä myöskään yrityksen käytössä olevaa sähköistä yhteydenotkanavaa, Klinik-järjestelmää, käyttäneiltä asiakkailta. Tämä aiheuttaa sen, että asiakaspalautetta saadaan vain yrityksen yhden toiminnan osa-alueesta eikä kattavasti kaikista tai ainakin useammasta osasta yrityksen tarjoamista palveluista.

Yrityksessä ei kirjata lainkaan spontaaneissa vuorovaikutustilanteissa esille tulleita suullisia palautteita. Kuitenkin nämä spontaanit, suulliset palautteet voivat sisältää hyvinkin merkittävää tietoa, esimerkiksi kirjallista palautetta laajempia ja monipuolisempia asiakkaiden mielipiteitä palvelusta sekä ennen kaikkea kehittämistarpeiden ja -ehdotusten esille tuloa. Palautteet kyllä huomioidaan yrityksessä, ja yleensä palautteen vastaanottanut työntekijä aloittaa siitä keskustelun yrityksen whatsapp-ryhmässä. Spontaanien palautteiden systemaattinen kirjaaminen kuitenkin tallentaisi vastaanotetut palautteet myös tulevaisuutta varten, ja siksi se kannattaisi mielestäni tehdä.

Asiakaspalautteen laatua seurataan päivittäin, mikä on reaaliaikaista ja muun muassa kehittämisehdotuksiin ja -tarpeisiin on mahdollista reagoida nopeasti. Toisaalta kerätyn datan määrä on



suuri, joten siinä piilee riski jättää huomioimatta jotain merkittävää. Lisäksi tällä hetkellä asiakaspalautetta kerätään vain yhdellä mittarilla, asiakaspalautelomakkeella. Saatua palautetta seurataan päivittäin paikalla olevan henkilökunnan toimesta, mutta sitä ei esimerkiksi raportoida poissaoleville työntekijöille lainkaan.

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n käytössä oleva asiakaspalautelomake on laadittu siten, että asiakkaiden on nopeaa ja helppoa vastata siihen esimerkiksi iästään riippumatta. Tämän havaitsin tulkitessani yrityksen aikaisempaa asiakastyytyväisyyskyselyä ja sen tuloksia; asiakaspalautteita oli saatu kerättyä kaikkiin ikäryhmiin kuuluvilta asiakkailta. Lisäksi vastauksia on saatu kerättyä aika paljon, joten lomakkeen vastausprosentti on ollut suhteellisen korkea. Asiakaspalautelomake on osattu myös laatia niin, että siinä kysytään vain muutamaa kysymystä, mikä myös omalta osaltaan auttaa asiakkaiden palautteiden keräämisessä. Mitä vaikeaselkoisempi ja pidempi asiakaspalautelomake on, sitä todennäköisemmin asiakas jättää siihen vastaamatta. Käytössä olevassa asiakaspalautelomakkeessa selvitetään kolmea eri näkökulmaa kolmella eri kysymyksellä sekä avoimen palautteen kysymisellä. Nämä näkökulmat ovat asiakkaan tämänhetkinen tyytyväisyys saamaansa palveluun, asiakkaan kokema hoidon vaikuttavuus sekä se, suositteisiko asiakas palvelua myös muille. Asiakkaalta pyydetään myös tarkentavaa, avointa palautetta lomakkeen lopussa. Näyttää kuitenkin sille, että iso osa vastaajista jättää vastaamatta siihen. Yrityksen henkilöstö kertoi havainneensa, että mikäli he ovat ohjanneet asiakasta palautteen antamisessa ja lomakkeen täyttämässä siten, että asiakasta on erikseen pyydetty kirjoittamaan myös avointa palautetta, asiakas on yleensä täyttänyt myös tuon kohdan lomakkeesta. Mielestäni käytössä olevan asiakaspalautelomakkeen suurin heikkous on se, että siinä ei pyydetä asiakkaalta lainkaan toimenpide-ehtotuksia esimerkiksi palvelun parantamiseksi ja kehittämiseksi. Asiakkailla voisi olla hyviä ideoita palvelujen suhteen, joten mielestäni niitä kannattaisi kysyä ja hyödyntää tarpeen mukaan.

NPS-menetelmän käyttö yrityksen asiakaspalautelomakkeessa on mielestäni etu, koska se on hyvin helpokäyttöinen mittari. NPS-luvun laskeminen on helppoa ja se antaa myös asiakaskokemuksista laskettavissa olevia tietoja yrityksen johdolle. Nettosuosittelevuutta lasketaan asiakkaiden asteikolla 0-10 antamista vastauksista suosittelevuuden (9-10) prosentuaalisesta osuudesta vähentämällä arvostelijoiden prosentuaalinen osuus (0-6). Arvosanan 7-8 antaneet asiakkaat tulkitaan neutraaleiksi, eikä heidän vastauksensa katsota vaikuttavan tulokseen, joten ne jätetään kokonaan huomioimatta. (Korkeakoski & Ylikoski 2013, 3.) Mitä suurempi Net Promoter Score -luku on, sitä parempi on asiakaskokemuskin. Yleisesti ajatellaan, että positiivinen NPS-luku on hyvä ja yli 50 on jo erinomainen.

NPS-menetelmän heikkous piilee siinä, että se voi saada yrityksen toimimaan etunsa vastaisesti vain yhden mittarin varassa. Se ei myöskään kerro, mitä pitäisi korjata tai kehittää. Yleisesti suositellaankin, että mikäli yritys kerää asiakaspalautetta pelkästään NPS-menetelmän avulla, yritys laatisi ajoittain myös laajemman asiakastyytyväisyyskyselyn. Laajempi kysely tuottaisi yrityksen johdolle enemmän hyödynnettäviä tietoja. (Koivisto & Pohjola 2013, 13-14.) Koska Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy kerää asiakaspalautetta myös muun menetelmän kuin pelkän NPS-menetelmän avulla, sen ei mielestäni tarvitse laatia ajoittaisia, laajempia kyselyitä. Asiakkaat voisivat jopa väsyä jatkuviin kyselyihin, koska kysytäänhän heiltä asiakaspalautetta jo nyt joka kerta, kun he asioivat lääkärin luona.

On tärkeää muistaa, että asiakkaiden palautteiden arvioinnissa esille tulleiden kehittämiskohteiden pitäisi aina johtaa toiminnan kehittämistoimenpiteisiin yrityksessä. Asiakaspalautteen kerääminen ei kehitä vielä yhtään mitään. Löytänä ja Kortesus toteavat, että jokaisella asiakastutkimuksella asiakkaalle annetaan tietynlainen lupaus yrityksen toiminnan kehittämisestä. Jos mikään ei muutu asiakaspalautteen keräämisestä huolimatta, tuota lupasta ei ole pidetty. Näin ollen asiakas voi olla entistä pettyneempi yrityksen toimintaan. (Löytänä & Kortesus 2011, 188 – 194.) Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n asiakaspalauttejärjestelmän puute on se, että siinä ei ole sovittu, kuka on vastuussa mistäkin asiasta kehittämistarpeiden tullessa esille. Toisaalta yrityksen henkilöstömäärä on pieni ja ainakin asiakaspalautteiden merkittävimmistä asioista käydään keskustelua yrityksen whatsapp-ryhmässä, joten vastuualueet eivät ole välttämättömiä. Mielestäni kuitenkin olisi tärkeää, että kehittämistarpeista ja toimenpide-ehdotuksista käytyjen keskustelujen anti kirjattaisiin ylös esimerkiksi Ahti-tietojärjestelmään. Näin tärkeimmät asiat tulisivat kirjattua ja ne pysyisivät tallessa myös jatkoa ja tulevaisuutta varten.

## 5 KUNNANLÄÄKÄRIT KIURUVESI OY:N ASIAKASPALAUTEJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

### 5.1 Suunnitteluvaihe (plan) asiakaspalautejärjestelmän kehittämiseksi

Asiakaspalautejärjestelmää kehitettäessä on tärkeää tunnistaa, millä tavalla asiakkaiden palautetta saadaan jo tällä hetkellä (Outinen ym. 1999, 27). Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:ssä kerättiin aikaisemman asiakaspalautejärjestelmän mukaisesti asiakkaiden palautetta kirjallisesti asiakaspalautelomakkeella, kuten jo aiemmin mainitsin. Asiakkaiden palautetta saadaan myös spontaanisti vuorovaikutustilanteissa, esimerkiksi lääkärin vastaanotolla tai asiakkaiden kohdatessa hoitajia. Näitä spontaaneja, suullisia palautteita ei kuitenkaan yrityksen aikaisemman asiakaspalautejärjestelmän mukaisesti tallennettu mihinkään, mutta niitä hyödynnettiin tilanteiden mukaan. Pienen yrityksen etuna on yleensä se, että siellä voidaan reagoida saatuihin asiakaspalautteisiin hyvin nopeallakin aikataululla. Toisaalta riskinä voi piillä, että palaute vain vastaanotetaan esimerkiksi kiireessä ilman, että siihen reagoidaan sen kummemmin. Tämän vuoksi vuorovaikutustilanteissa saatujen, spontaanien suullisten palautteiden osalta tämän uusitun, kehitetyn asiakaspalautejärjestelmän tavoitteena onkin, että jokainen spontaani, suullinen palaute kirjataan ylös. Henkilöstö tekee sen suoraan Ahtitietojärjestelmään, jolloin se tallentuu kirjallisesti saatujen palautteiden joukkoon.

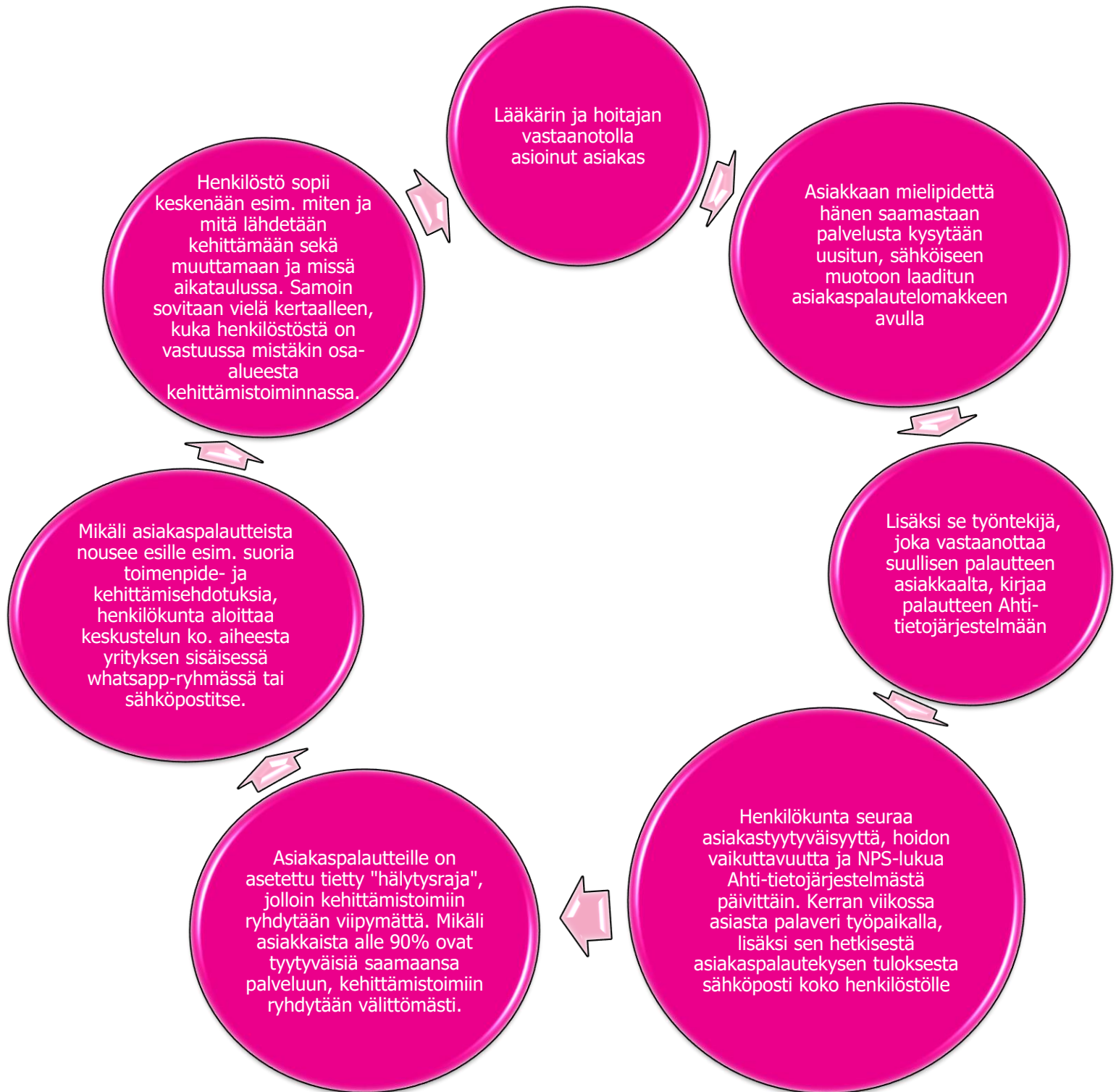
Asiakkailta kerättävän palautteen menetelmästä voidaan olla montaa eri mieltä ja täytyykin muistaa, että kaikkia tarpeita ei saada millään vain yhdellä menetelmällä tyydytettyä. Keskeisiä kysymyksiä asiakaspalautejärjestelmää uudistettaessa ja kehitettäessä ovat mitä varten ja mistä palautetta halutaan. (Outinen 1999, 28.) Yrityksen uusitun asiakaspalautejärjestelmän tavoitteiksi kirjattiin, että Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n asiakaspalautetta kerätään sähköisellä asiakaspalautelomakkeella. Tämä otettiin tavoitteeksi siksi, että asiakkailta kerättävä kirjallinen palaute on myös suoraan tallennettavassa muodossa, joten yrityksen henkilöstön työaikaa jää tältä osin moneen muuhun asiaan. Lisäksi yrityksen kanssa sovittiin, että nykyistä asiakaspalautelomaketta kehitetään ja päivitetään niin, että toisaalta siihen vastaaminen olisi edelleen helppoa ja nopeaa, mutta toisaalta kysymykset olisivat sellaisia, että niiden avulla saataisiin kerättyä asiakaspalautetta aiempaa tarkemmin. Tavoitteena oli myös se, että kerättyä asiakaspalautetta voitaisiin hyödyntää aiempaa tarkemmin ja täsmällisemmin.

Asiakaspalautetta kerätään edelleen päivittäin jatkuvana toimintana mahdollisimman monelta asiakkaalta. Uusitun asiakaspalautejärjestelmän tavoite on, että jokainen asiakas perehdytetään asiakaspalautteen antoon. Koska palautteen antaminen on edelleen vapaaehtoista, jokainen asiakas saa itse päättää, vastaako hän kyselyyn vai ei. Palautetta kerätään nyt siis sekä lääkärin että hoitajan vastaanotoilla käyneiltä asiakkailta. Aikaisemmin asiakaspalautetta kysyttiin vain lääkärin vastaanotolla käyneiltä asiakkailta, joten tässä kohtaa asiakastytyväisyyskyselyn kohderyhmää laajennettiin. Yrityksen henkilöstön kanssa sovittiin, että jokainen, joka ohjaa asiakasta, käyttää ohjaamiseen tarpeeksi aikaa. Asiakkaalta, joka on perehdytetty tarpeeksi hyvin asiakaspalautelomakkeen käyttöön, saadaan varmasti tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa palautetta kuin sellaiselta henkilöltä, joka ei tiedä, miten asiakaspalautelomakkeen täyttäminen tehdään.

Yrityksen uusitun, kehitetyn asiakaspalautejärjestelmän mukaisesti, asiakaspalautekyselyn tulokset käsitellään henkilökunnan kanssa työpaikan kokouksissa (viikoittain) ja kokouksen jälkeen vastaus-ten yhteenvedo lähetetään jokaiselle sähköpostitse. Näin varmistetaan, että myös poissaolijat pysy-vät ajan tasalla asiakaspalvelun sen hetkisestä laadusta ja mahdollisista esille tulleista kehittämis-tarpeista sekä sovitusta keinoista puuttua niihin.

Yrityksen asiakaspalautejärjestelmää kehitettäessä sovittiin myös asiakaspalautteissa esille tullei-den kehittämistarpeisiin reagoimisesta. Uusitun asiakaspalautejärjestelmän mukaisesti asiakaspa-lautelomakkeista esille tulevien kehittämistarpeiden osalta sovittiin, kuka henkilöstöstä vastaa mis-täkin kehittämisen osa-alueesta. Vastuualueiden sopimisen myötä voidaan varmistaa, että kehittä-mistarpeisiin ja -ehdotuksiin tulee reagoitua yrityksessä. Uusitun asiakaspalautejärjestelmän asia-kaspalvelun kehittämisen raja-arvona yrityksessä pidetään Hokkasen (2012, 122-123) määrittämää raja-arvoa. Hänen mukaansa asiakaspalautekyselyiden oletusarvona voidaan pitää, että kun 70 – 80 % asiakkaista ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, tätä huonompi tulos osoittaa tyytymättö-myyttä palveluun. Koska Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy haluaa edelleenkin toimia aidosti asiakasläh-töisenä palveluntuottajana terveydenhuollossa, yrityksessä sovittiin tätä tiukemmista raja-arvoista. Mikäli yrityksen asiakaspalautekyselyn tulos osoittaa alle 90%:n olevan tyytyväisiä saamaansa pal-veluun, yrityksessä ryhdytään välittömästi palvelujen kehittämistoimiin.

Seuraavassa kuvassa esitetään Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n uusittu, kehitetty asiakaspalautejär-jestelmä: (kuvio 2.)



## 5.2 Toteutusvaihe (do): asiakaspalautelomakkeen ja asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:lle oli tärkeää, että myös uusitun asiakaspalautejärjestelmän mukaisesti uudessa asiakaspalautekyselyssäkin kysytään edelleen samoja asioita kuin vanhassakin asiakaspalautekyselyssä. Yrityksessä koetaan tärkeänä saada tietää, ovatko asiakkaat tyytyväisiä saamaansa palveluun, kokevatko asiakkaat saaneensa apua ongelmaansa ja suosittelisiko asiakas saamansa palvelua myös muille.

Uutta asiakaspalautelomaketta kehitettäessä sovittiin, että nuo kaksi edellä mainittua kysymystä sekä avoimen palautteen osuus toimivat edelleen asiakaspalautelomakkeen pohjana ja sitä kehitetään niiden osioiden ympärille. Asiakaspalautelomaketta kehitettäessä siinä päätettiin säilyttää myös siis NPS-kysymys eli ”kuinka mielellään suosittelisit palvelua myös muille”. Tähän päädyttiin uun muassa siksi, että NPS-kysely soveltuu niin henkilöiden välisten kokemusten kuin sähköisenkin asiointin mittaamiseen. Oikein toteutettuna NPS-kysely myös parantaa asiakkaan palvelukokemusta, päinvastoin kuin raskaat asiakaskyselyt, joiden täyttämiseen kuluisi paljon aikaa. NPS-kyselyn vastausten analysointi on myös hyvin helppoa ja vaivatonta, joten se on eduksi myös yrityksen henkilökunnalle.

Uuden, kehitetyn asiakaspalautejärjestelmän sisältämän asiakaspalautelomakkeen kehittämisessä pidettiin tärkeänä, että kaikenikäisten asiakkaiden olisi mahdollisimman helppo ja nopea vastata siihen. Mitä pitempi ja vaikeaselkoisempi asiakaspalautelomake on, sitä haasteellisempi siihen on saada asiakkaita vastaamaan. Hyvin aseteltujen kysymysten lisäksi myös asiakaspalautelomakkeen ulkoasuun kiinnitettiin huomiota. Tähän kiinnitettiin huomiota siksi, että Heikkilän mukaan asiakaspalautelomakkeen ulkonäkö voi jopa ratkaista, vastaako vastaaja kyselyyn. Hyvä lomake on selkeä, siisti ulkoasultaan ja kysymykset ovat hyvin aseteltuja. (Heikkilä 2008, 49–52.)

Uusittu asiakaspalautelomake laadittiin Kunnanlääkäreiden aikaisemman asiakaspalautelomakkeen mallin mukaan. Ensimmäisenä lomakkeessa kysytään vastaajan sukupuolta (vaihtoehdot nainen, mies, muu) sekä ikää (ikähaarukka alle 18v., 18-30v., 31-40v., 41-50v., 51-65v., 65-75v., 75v. tai yli). Toisena uusitusasiakaspalautelomakkeessa kysytään ”kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun” (asteikko 1= en lainkaan- 5=erittäin tyytyväinen). Kolmantena lomakkeessa kysytään ”koitko saaneesi apua ongelmaasi” (asteikko 1= en lainkaan- 5=erittäin hyvin). Neljäntenä lomakkeessa kysytään ”kuinka mielellään suosittelisit palvelua myös muille” (asteikko 1=en suosittelisi- 10=erittäin mielelläni).

Uusittuun asiakaspalautelomakkeeseen lisättiin jokaisen kysymyksen jälkeen lyhyet lisäkysymykset täydentämään ja selventämään numeraalisia kysymyksiä. ”Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun” -kysymyksen jälkeen lomakkeessa kysyttiin tarkennus: ”Jos et ollut täysin tyytyväinen palveluumme, kuinka voisimme parantaa sitä?” Kysymyksen ”koitko saaneesi apua ongelmaasi” jälkeen tarkennuksena kysyttiin ”jos et kokenut saaneesi apua ongelmaasi, kerrotko meille mitä olisimme voineet tehdä asiassasi enemmän?” Viimeisen eli NPS-kysymyksen ”kuinka mielellään suosittelisit

palvelua myös muille” jälkeen tarkennusta ei enää kysytä. Lomakkeen lopussa on edelleen lisäksi tila avoimen palautteen antamiselle, kuten aiemmassakin lomakkeessa.

Uusitun asiakaspalautelomakkeen tarkentavilla kysymyksillä on tavoitteena kerätä aiempaa tarkempaa ja yksityiskohtaisempaa asiakaspalautetta sekä erityisesti asiakkaiden konkreettisia ehdotuksia asiakaspalvelun kehittämiseksi ja parantamiseksi. Aikaisemmassa asiakaspalautelomakkeessa oli se ongelma, että mikäli asiakas vastasi esimerkiksi kysymykseen ”kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun” kaksi tai kolme, niin mitä se itse asiassa kertoo? Mikäli asiakas ei ole kirjoittanut tarkennusta avoimen palautteen kohtaan, yrityksen henkilöstö ei voi mistään tietää, miksi asiakas ei ole ollut täysin tyytyväinen saamaansa palveluun eikä sitä, mitä hän olisi toivonut saavansa palvelulta.

Liitteessä 2 esitetään tämän kehitystehtävän avulla laadittu, uusittu ja kattavampi asiakaspalautelomake. Tämän lomakkeen asiakkaat täyttävät sähköisenä versiona asiakastabletilla, jolloin kyselyn tiedot tallentuvat suoraan yrityksen Ahti-järjestelmään:

### 5.3 Tarkistusvaihe (check& act): esitestaus

Esitestauksella arvioidaan asiakaspalautelomakkeen toimivuutta samoin kuin sitä, kuinka luotettava kysely on. (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 154.) Esitestauksen päätavoitteena on korjata lomakkeen ongelmat ennen varsinaisen kyselylomakkeen käyttöön ottamista. Esitestauksen tarkoituksena on myös selvittää, saadaanko kyselylomakkeella vastauksia siihen, mitä lomakkeella halutaan selvittää. Lisäksi esitestauksen avulla selvitetään, ymmärtävätkö kaikki vastanneet henkilöt lomakkeen kysymykset samalla tavalla kuin tekijä. Esitestaus antaa myös viitteitä siitä, ovatko henkilöt halukkaita vastaamaan kyselyyn. (Hirsjärvi ym. 2005.)

Esitestauksen avulla on mahdollista havaita kyselylomakkeessa esiintyvät ongelmalliset, hankalasti ymmärrettävät kysymykset. Esitestauksen avulla voidaan myös selvittää kyselylomakkeessa käytettyä kieltä sekä tarkentaa kysymyksiä. Esitestaus suositellaan tehtävän vähintään 5–10 henkilöllä. Esitestaukseen osallistuvien henkilöiden tulee edustaa sitä kohderyhmää, jolle varsinaisen kyselyn suunnataan. (Hirsjärvi ym. 2005.)

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n uusitun asiakaspalautelomakkeen esitestaus suoritettiin 18.-19.1.2018. Yhteensä 15 Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n asiakasta pyydettiin antamaan palautetta tällä ko. lomakkeella. Vain yksi pyydytyistä vastaajista jätti vastaamatta kyselyyn. Käsitellessäni esitestauksessa saatuja kyselylomakkeiden tuloksia otin siis huomioon kaikki 14 saatua asiakaspalautelomaketta. Saaduista kyselylomakkeista laadin synteessin, mikä tarkoittaa pääseikkojen kokoaamista yhteen. Käytännössä synteessin laatiminen tarkoittaa sitä, että kokosin samankaltaiset vastaukset yhteen, tein niistä yhteenvedon ja samalla pohdin mahdollisen muutoksen tarpeellisuutta saatujen arviointien perusteella.

Lomakkeiden esitestaukseen osallistui yhteensä 93% pyydytyistä vastaajista. Vastanneiden määrää ei pystytty vertaamaan yrityksen aikaisemman asiakaspalautelomakkeen vastanneiden määrään, koska Kunnanlääkärit eivät ole tähän saakka laskeneet asiakastytyväisyyslomakkeeseen vastanneiden määrää suhteessa omalla vastaanotolla käyneiden henkilöiden määrään. Vastanneiden määrää voidaan kuitenkin esitestausvaiheessa pitää hyvänä, koska siis vain yksi henkilö jätti vastaamatta lomakkeeseen.

Esitestausvaiheessa lomakkeeseen vastauksia saatiin alle 18 v. ryhmästä (yhteensä 1 vastaus), 18-30v ryhmästä (yhteensä 5 vastausta), 31-40v. ryhmästä (yhteensä 4 vastausta), 51-65v ryhmästä

(yhteensä 2 vastausta) ja 65-75v ryhmästä (yhteensä 2 vastausta). 41-50 v ja yli 75v ryhmästä ei esitestausvaiheessa saatu vastauksia. Sekä miehet (yhteensä 6 vastaajaa eli n. 42%) että naiset (yhteensä 8 vastaajaa eli 57%) vastasivat kyselyihin. Aikaisempaan kyselyyn verrattuna esitestausvaiheessa ei siis saatu vastauksia ikäryhmästä 41-50v ja yli 75v. Tämä voi johtua tosin siitäkin, että ko. ikäryhmien edustajia ei käynyt vastaanotolla juuri silloin, kun esitestausvaihe oli käynnissä.

Esitestausvaiheessa asiakaspalautelomakkeella saatiin hyvin samansuuntaiset tulokset kuin aiemmin käytössä olleella Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n käytössä olleella asiakaspalautelomakkeella. Yhteensä 12 vastaajaa oli erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Yksi vastaaja oli antanut arvosana asteikolla 1 = en lainkaan tyytyväinen -5= erittäin tyytyväinen arvostukseksi neljä ja yksi vastaaja kolme. Eli asiakkaiden tyytyväisyys heidän saamaansa palveluun oli **4.78**, kun yrityksen aiemmassa kyselyssä vastaava luku oli **4.91**. Koska luku on molemmissa kyselyissä lähes viisi eli että asiakas on erittäin tyytyväinen palveluun, tuolla pienellä erolla ei ole tässä vaiheessa merkitystä.

Hoidon vaikuttavuutta kartoittavaan kysymykseen peräti 13 kyselyyn vastannutta oli antanut täydet viisi pistettä eli he kokivat saaneensa apua ongelmaansa erinomaisesti. Yksi vastaaja oli puolestaan antanut neljä pistettä. Hoidon vaikuttavuuden osalta pisteet olivat siis asteikolla 1= en saanut lainkaan apua ongelmaani – 5= sain erinomaisesti apua ongelmaani yhteensä **4.92**. Kunnanlääkäreiden aiemmassa kyselyssä vastaava luku oli **4.85**. Koska tämänkin kysymyksen kohdalla molempien kyselyiden vastausten keskiarvo oli lähes viisi, tuolla pienellä erolla ei ole esitestausvaiheen kannalta merkitystä.

Viimeisessä kysymyksessä eli NPS-kysymyksessä ”kuinka mielellään suosittelet palvelua muille” NPS-luvuksi esitestausvaiheessa saatiin **97** eli täsmälleen sama kuin Kunnanlääkäreiden aikaisemmassakin kyselyssä.

Kukaan esitestausvaiheessa lomakkeisiin vastannut ei kirjoittanut vastauksia uusittuihin, tarkennuksia kysyviin kysymyksiin. Avointa palautetta oli antanut neljä vastaajaa. Palautteet olivat seuraavanlaiset:

- *”Kiitos, nopeaa ja hyvää palvelua”.*
- *”Palvelu on aina ollut nopeaa, hyvää ja lämminhenkistä.”*
- *”Ihana palvelu, apua sain nopeasti. Piirakkaa ja kahvia tarjolla, mahtava palvelu. Ystävällinen henkilökunta. Nopea palvelu. Kiitos!”*
- *”Hoitoon pääsi nopeasti. Uutena asiakkaana terveysneuvojan henkilökohtainen perehdytys palveluun oli iso plussa. Asiakkaana minua kuunneltiin.”*

Esitestausvaiheessa asiakaspalautelomakkeilla saatu palaute oli siis hyvin samankaltaista kuin Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n aikaisemmalla asiakaspalautelomakkeellakin. Toisaalta tämä on ymmärrettävää, koska esitestausvaiheessa vastanneet asiakkaat olivat samalla tavalla erittäin tyytyväisiä saamaansa palveluun sekä kokivat saaneensa apua ongelmiinsa kuten aiemminkin. Mikäli palveluun tai saatuun hoitoon ei oltaisi oltu tyytyväisiä, asiakkaat olisivat mitä ilmeisemmin myös vastanneet tarkentaviin kysymyksiin. Ainakin näin voisi olettaa. Kaiken kaikkiaan vastauksia saatiin hyvin, sillä suurin osa vastaajista myös vastasi lomakkeeseen. Lomake koettiin mitä ilmeisimmin helposti ja nopeasti vastattavaksi, mikä on iso etu asiakaspalautetta kerätettäessä.



## 6 POHDINTA

Parhaimmassa tapauksessa yrityksen asiakaspalautejärjestelmän kehittäminen, asiakaspalautteiden aidosti kuuleminen sekä asiakkaiden mukaan ottaminen yrityksen laadunseurantaan voivat saada aikaan ns. yhdessä luomisen prosessin yrityksessä. Ne voivat siten johtaa koko asiakaskokemuksen sekä asiakaspalvelukokemuksen parantumiseen. Yhdessä luomisen prosessissa asiakas ei ole vain tuotettujen palvelujen kuluttaja vaan hän on myös palveluntuottajan kumppani tietyissä asioissa. Asiakkaiden omilla kokemuksilla ja mielipiteillä saadusta palvelusta on siis merkitystä sille, millaisia palveluja asiakkaille loppujen lopuksi tuotetaan. (Virtanen & Stenvall 2014, 161.) Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n toiminnan eräs tavoitteista, eli aitojen asiakaslähtöisten palvelujen tuottaminen, on perusteltua ja ko. yrityksen kannalta järkevää. Onhan esimerkiksi valinnanvapauskokeilun asiakashankinta täysin kunkin palveluntuottajan omassa harkinnassa, ja tämän yrityksen kohdalla asiakaslähtöisyyden ja asiakkaiden aidon kuulemisen voidaan katsoa olevankin myös yksi heidän asiakshankinnankin keinoista. Yrityksen kannattaa siis panostaa tähän, niin omasta näkökulmastaan eli yrityksen taloudellisesta näkökulmasta kuin asiakkaan näkökulmasta eli asiakkaan huomioimisen näkökulmasta.

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n yhtenä tavoitteena on siis toimia aidosti asiakaslähtöisenä terveydenhuollon palveluntuottajana. Yritys haluaa siis ottaa huomioon asiakkaidensa toiveet, odotukset ja mielipiteet suunnitellessaan sekä toteuttaessansa palvelujaan. Vaikka yrityksen toiminta on ollut käynnissä vasta vuoden ajan, yrityksen asiakaspalautejärjestelmää haluttiin alkaa kehittää aiempaa paremmaksi jo tässä vaiheessa, jo ennen sote-lain astumista voimaan. Tämä kuvastaa sitä, että yrityksessä on todellinen halu palvella asiakkaitaan mahdollisimman asiakaslähtöisesti sekä toimia eri tavalla, kuin monet muut vastaavat terveydenhuollon palveluita tuottavat organisaatiot. Myös se, että edelleen tässä vaiheessa yritys haluaa järjestää asiakaspalautekyselynsä päivittäisenä toimintanaan, näyttäytyy yrityksen aitona haluna selvittää asiakkaidensa mielipiteitä heidän saamastaan palvelusta.

Jotta asiakaslähtöisyys onnistuu aidosti, yrityksen on kuultava ja kuunneltava asiakkaidensa mielipiteet saamastaan palvelusta jollakin keinolla. Parhaiten tämä onnistuu hyvän asiakaspalautejärjestelmän ja siihen kuuluvan asiakaspalautetta mittaavan mittariston avulla. Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n ensimmäisen toimintavuoden ajan käytössä ollutta asiakaspalautejärjestelmää sekä sen ydintä, asiakaspalautelomaketta, haluttiin lähteä kehittämään yrityksessä tämän kehittämistyön avulla. Kehittämistyö haluttiin tehdä aktiivisesti sellaiseen suuntaan, jossa asiakkaiden palautteet mahdollisine kehittämis ehdotuksineen saataisiin kerättyä talteen aiempaa tarkemmin ja tehokkaammin. Näin yritys voisi siis myös muuttaa toimintaansa aiempaa asiakaslähtöisempään suuntaan. Aiemmassa asiakaspalautejärjestelmässä oli havaittu tiettyjä puutteita, kuten esimerkiksi että sen avulla ei saatu kovinkaan kohdennettua ja tarkkaa tietoa asiakkaiden toivomista kehittämistarpeista ja -toiveista. Tähän tämän kehittämistyön toivottiin keksivän parempia näitä varten parempia ratkaisuja.

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n asiakaspalautejärjestelmän ja asiakaspalautelomakkeen kehittämisen taustalla oli selkeät intressit ja tavoitteet. Yritys halusi asiakaspalautelomakkeen mittaamaan asiakkaiden asiakaspalvelukokemuksen laadun ja vaikuttavuuden sekä yrityksen tavoitteiden toteutumista. Tämän vuoksi kysymysten rajaus oli selkeää ja kysymykset nousivat esille yrityksen omista arvoista, missiosta, visiosta sekä strategisista tavoitteista. Lisäksi täytyy myös mainita, että työyhteisö oli keskeisessä osassa asiakaspalautelomakkeen suunnittelussa.

Uudistetun asiakaspalautelomakkeen avulla kerätty tieto asiakastyytyväisyydestä verrattiin yrityksen aikaisempaan yhteenvetoon asiakastyytyväisyydestä (ajalla 17.1-2.11.2017). Molemmilla asiakaspalautelomakkeilla kerätty tieto oli hyvin yhtenäistä, mikä lisää tämän kehittämistyön luotettavuutta. Esitestatulla lomakkeella saatiin tietää, että asiakkaiden tyytyväisyys Kunnanlääkäreiltä saamaansa palveluun oli 4.78, kun Kunnanlääkäreiden aiemmassa kyselyssä vastaava luku oli 4.91. Tulosta voidaan pitää lähes identtisenä ja näin ollen siis luotettavana. Hoidon vaikuttavuuden osalta tulokset olivat niin ikään identtiset. Esitestatulla lomakkeella asiakkaiden mielipide hoidon vaikuttavuudesta oli 4.92, kun puolestaan Kunnanlääkäreiden aiemmassa kyselyssä vastaava luku oli 4.85. Viimeisessä kysymyksessä eli ”kuinka mielellään suosittelet palvelua muille” NPS-luvuksi saatiin esitestausvaiheessa 97 eli täsmälleen sama NPS-luku kuin Kunnanlääkäreiden aikaisemmasakin kyselyssä.

Kunnanlääkäreiden asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää erittäin korkeana ja Suomen mittakaavassa jopa harvinaisena. Verrataan vaikkapa eri terveyskeskusten NPS-lukuja; Tampereen Hatanpään terveysaseman NPS-luku viimeisten 30 päivän aikana, tarkasteltuna 20.1.2018, oli 46 (Hatanpään terveysaseman asiakaskokemus). Tampereen Tammelakeskuksen terveysaseman vastaava NPS-luku viimeisten 30 päivän ajalta, tarkasteltuna 20.1.2018, oli 61 (Tammelakeskuksen terveysaseman asiakaskokemus). Terveystalon lääkäriasemapalveluiden NPS-luku oli ajalla vuonna 2016 ja kysyttynä peräti yhteensä 45 000 asiakkaalta 70,6 (Terveystalo 2016.). Mehiläisen lääkärikeskusten vastaava NPS-luku oli vuonna 2016, kysyttynä yhteensä yli 90 000 vastaajalta 86 (Mehiläinen 2016.). Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n NPS-lukujen voidaan todeta siis olevan aivan omaa luokkaansa. Yritys on selvästi onnistunut tekemään asiakaspalvelussaan jotain sellaista, mihin monet muut, esimerkiksi valtakunnan tasolla palvelevat pörssiyhtiöt eivät ole pystyneet tekemään.

Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n henkilöstö oli tyytyväinen uusittuun, systemaattisempaan asiakaspalautejärjestelmään. Henkilökunta koki, että tämän avulla niin kirjalliset asiakaspalautteet kuin spontaanit vuorovaikutustilanteissa esille tulevat asiakaspalautteet saadaan aiempaa paremmin kirjaetuiksi ja ennen kaikkea huomioiduksi sekä se auttaa myös niiden käsittelemisessä ja palvelujen kehittämässä. Kaikki palautteet, ml. myös suulliset palautteet, tulevat uusitun asiakaspalautejärjestelmän myötä myös kirjattua systemaattisesti sähköiseen Ahti-järjestelmään.

Koska asiakkaat vastaavat asiakaspalautelomakkeisiin suoraan asiakstabletilla, jää käsin kirjaamisen vaihe tästä uusitusta asiakaspalvelujärjestelmä kokonaan pois. Erityisesti tähän Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n henkilöstö oli tyytyväinen. Kaikki aika, mikä jää ”yli” kirjaamisesta tai vastaavasta, voidaan siirtää suoraan asiakaspalveluun. Näin ollen palvelua voidaan muuttaa jälleen aiempaa enemmän asiakkaiden palvelemisen ja asiakaslähtöisyyden suuntaan.

Henkilöstö suhtautui sovittuihin kehittämistoimien reagoitirajoihin positiivisesti samoin kuin kehittämis ehdotusten ja -toimien osalta sovittuihin vastuualueisiin. Uusitun asiakaspalauttejärjestelmän myötä jokainen tietää, kenen kuuluu reagoida esille tulleisiin kehittämisehdotuksiin, milloin sekä miten. Henkilökuntaa informoidaan myös aiempaa aktiivisemmin ja systemaattisemmin asiakaspalautekyselyn tuloksista viikoittaisten palavereiden yhteydessä.

Itse ajattelen näin kehittämistyöni ollessa loppusuoralla, että olisin voinut tehdä joitakin asioita myös toisin. Olisin voinut esimerkiksi haastatella asiakkaita, jolloin olisin saanut tietää ainakin jotain suullisen palautteen laadusta. Toisaalta kehittämistyöni oli rajattava johonkin, joten päädyin nykyiseen ratkaisuun. Olisin myös voinut rohkeammin muuttaa yrityksen käytössä ollutta asiakaspalautelomaketta toiseen suuntaan. Tällöin olisin voinut saada kerättyä erilaista palautetta asiakkailta kuin tällä nyt kehittämälläni lomakkeella. Toisaalta taas voin olla puolestani tyytyväinen esitestatun asiakaspalautelomakkeen vastausprosenttiin, joten voin ajatella lomakkeen olevan asiakkaille helpposti ja miellyttävissä vastattavissa.

## **7 JATKOKEHITTÄMISAIHEET**

Tulevaisuudessa olisi hyvinkin mielenkiintoista tietää, säilyykö Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n asiakastytyväisyys edelleen näin hyvällä tasolla kuin tämän kehittämistyöni aikana. Kunnanlääkärit ovat myös laajentuneet elokuussa 2017 Sonkajärvelle, ja sitä myöten myös sivupisteena Sukevalle. Lisäksi kevään 2018 aikana Kunnanlääkärit Sonkajärvi Oy laajentaa toimintaansa ainakin myös Rautavaaralle. Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheina olisi mielenkiintoista selvittää myös näiden toimipisteiden asiakastytyvääisyyttä sekä verrata saatuja tuloksia Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n asiakastytyväisyystuloksiin. Mikäli näiden yritysten asiakaspalautekyselyissä tulisi esille eroja, niin olisi myös erittäin mielenkiintoista selvittää, mistä nämä erot johtuvat sekä mitä niille olisi mahdollisesti tehtävissä. Kuitenkin kyseessä on tulevaisuudessa lääkäriasemaketju, jossa palvelun pitäisi olla tasalaatuisia jokaisessa toimipaikassa. Vertailemalla eri toimipisteiden asiakaspalautekyselyjen tuloksia saataisiin suoraan verrattavissa olevia tietoja, joita voisi hyödyntää muun muassa lääkäriasemaketjun palveluita kehitettäessä.



Kansallinen kehittämisohjelma Kaste 2012-2015. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:8. [Viitattu 2018-02-09] Saatavissa:

[http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74927/Rap%20ja%20mui\\_2016\\_8\\_PDF\\_.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/74927/Rap%20ja%20mui_2016_8_PDF_.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Karlöf, B. – Lövingsson, F. H. (2004) Johtamisen näkökulmat; peruskäsitteitä ja – malleja. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kettunen, T. & Gerlander, M. 2013. Viestintä terveydenhuollon vuorovaikutussuhteissa. Teoksessa Aaltonen, L-M & Rosenberg, P (toim.) Potilasturvallisuuden perusteet. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Koivisto, J. & Pohjola, P. 2013. Arviointiopas kehittäjille. [Viitattu 2018-01-16] Saatavissa:

<https://www.innokyla.fi/documents/10162/3c5716c3-2adf-4f37-9d7e-3ee46ffd357f>

Koivuniemi, K. & Simonen, K. 2012. Kohti asiakkuutta. Ihmistä arvostava terveydenhuolto. PerSona-sarja. Keuruu: Duodecim.

Koivuranta-Vaara, P. (toim.) 2011. Terveydenhuollon laatuopas. Kuntaliiton verkkojulkaisu. [Viitattu 2017-12-12] Saatavissa:

[www.kunnat.net](http://www.kunnat.net).

Korkeakoski, K. & Ylikoski, T. 2013. Suosittelun johtamisen pikaopas. Futurelab.

Kujala, E. 2003. Asiakaslähtöinen laadunhallinnan malli. Tilastolliseen prosessinohjaukseen perustuva sovellus terveyskeskukseen. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 914. Tampere.

Laatuakatemia. PDCA-kehä. [Viitattu 2018-02-01] Saatavissa:

[https://www.google.fi/search?q=pdca-keh%C3%A4+laatuakatemia&dcr=0&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjvtrxIYDZAhVDDSwKHcBN-CiEQ\\_AUICigB&biw=1536&bih=747#imgsrc=A2oZSMntuEZqiM](https://www.google.fi/search?q=pdca-keh%C3%A4+laatuakatemia&dcr=0&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwjvtrxIYDZAhVDDSwKHcBN-CiEQ_AUICigB&biw=1536&bih=747#imgsrc=A2oZSMntuEZqiM):

Laki potilaan ja aseman oikeuksista 17.8.1992/785. [Viitattu 2018-01-09] Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1992/19920785>

Laugesen J, Hassanein K & Yuan Y. 2015. The Impact of Internet Health Information on Patient Compliance: A Research Model and an Empirical Study. Journal of Medical Internet Research 17 (6), e143.

Leinonen, P. 2016. Asiakas on aina oikeassa. [Viitattu 2018-02-09] Saatavissa:

<https://www.laakariliitto.fi/uutiset/blogi/asiakas-on-aina-oikeassa/>

Lipponen, T. 1993. Laatujohtaminen. Laatujohtamistyökalujen valinta ja soveltaminen. Jyväskylä: Gummerus.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Maakunta- ja sote-uudistus. Valinnanvapaus. [Viitattu 2017-10-10] Saatavissa:

<http://alueuudistus.fi/soteuudistus/asiakkaan-valinnanvapaus>

McMillan, SS., Kendall, E., Sav, A., King, MA., Whitty, JA., Kelly, F. & Wheeler, AJ. 2013. Patient-centered approaches to health care: a systematic review of randomized controlled trials. Medical Care Research and Review 70 (6).

Mehiläinen. [Viitattu 2018-02-09] Saatavissa:

<https://www.mehilainen.fi/uutinen/mehilainen-mittaa-asiakaskokemusta-tarkasti-miksi-ja-miten>

- MTV3. Yhä useampi potilas etsii tietoa internetistä. 12.7.2007. [Viitattu 2018-02-09] Saatavissa: <https://www.mtv.fi/uutiset/kotimaa/artikkeli/yha-useampi-potilas-etsii-tietoa-interne-tista/2008488#gs.BKy1ZE0>
- Nojonen, K. 1999. Tehokas toiminta hyvän laadun takeena. Kirjassa: Hoitotyötä johtamaan. Toim. Simoila, R., Kangas, R. & Ranta, J. Hygieia, Kirjayhtymä Oy, Helsinki.
- Outinen, M., Holma, T., & Lempinen, K. 1993. Laatu ja asiakas, laatutyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. WSOY.
- Pihlainen, A. 2011. Asiakkaan ja potilaan itsemääräämisen ja lisääminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Sosiaali- ja terveysministeriön muistio 05/2011. [Viitattu 2017-11-11] Saatavissa: <http://etene.fi/documents/1429646/1559034/Pihlainen+-+Asiakkaan+ja+potilaan+itsemääräämisen+lisääminen+sosiaali-+ja+terveydenhuollossa+2.5.2011.pdf/f1852164-85b2-466f-b112-9997997a095e>
- Pitkänen, V. ja Pekola, P. Valinnanvapaus ja kilpailu terveyspalveluissa. Helsinki: Kela, Työpapereita 86/2016.
- Prahalad, CK. & Ramaswamy, V. 2004. Co-creating unique value with customers. Strategy & Leadership 32 (3).
- Pyörälä, E. 2011. Vuorovaikutustaidot osana lääkärin ammatillista kehittymistä. Suomen Lääkärilehti 66 (6), 469–473.
- Pärnänen, H. 2016. Mitä potilaat haluavat. 20.3.2016. [Viitattu 2018-02-09] Saatavissa: <http://www.potilaanlaakarilehti.fi/uutiset/mita-potilaat-haluavat/>
- Registered Nurses' Association of Ontario (RNAO). 2015. Person- and Family-Centred Care. Clinical Best Practice Guidelines. Registered Nurses' Association of Ontario, Toronto.
- Rivers, P. & Glover, S. Health care competition, strategic mission, and patient satisfaction: research model and propositions. [Viitattu 2017-12-15] Saatavissa: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2865678/>
- Sarala U., Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen, Toinen painos. Tampere: Tammer-paino.
- Siilinjärven kunta. 2011. Siiliset asiakaspalautejärjestelmä 2011. [Viitattu 2017-12-15] Saatavissa: <http://dakota.siilinjarvi.fi/D5Web/kokous/20111431-1-14181.PDF>
- Solomon, M. 2017. Customer Service In Healthcare: The Paradox Of Patient Satisfaction And Patient Experience. [Viitattu 2017-14-12] Saatavissa: <https://www.forbes.com/sites/micahsolomon/2017/05/11/delivering-customer-service-in-healthcare-patient-satisfaction-and-the-patient-experience/#36bcd0f23a7b>
- Tammelakeskuksen terveysaseman asiakaskokemus (viimeisten 30 päivän ajalta). [Viitattu 2018-02-09] Saatavissa: <https://survey.roidu.com/reports/infoview/6i5vLK3GfAvGH8Gr>
- Tervonen, H. 2008. Asiakaspalautetiedon hallinta osana laatuja järjestelmää perusterveydenhuollossa. Pro gradu -tutkielma. Sosiaali- ja terveydenhuollon tietohallinto. Kuopion yliopisto. [Viitattu 2017-11-11] Saatavissa: [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20090073/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20090073.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20090073/urn_nbn_fi_uef-20090073.pdf)
- THL 2016. Ajankohtaista. Tiedotteet ja uutiset. Tiedote. Asiakkaat arvostavat terveyskeskuspalveluja – silti kritiikkiä annetaan reilusti. [Viitattu 2017-11-21] Saatavissa:

<https://www.thl.fi/fi/-/asiakkaat-arvostavat-terveyskeskuspalveluja-silti-kritiikkia-annetaan-reilusti>

THL 2011. Palautepalvelut. Esiselvitysraportti. SADe-ohjelma. [Viitattu 2017-11-09] Saatavissa:

[https://www.thl.fi/documents/10531/105937/Liite19\\_Palautepalvelut\\_esiselvitys.pdf](https://www.thl.fi/documents/10531/105937/Liite19_Palautepalvelut_esiselvitys.pdf)

THL 2016. Portugali. [Viitattu 2017-11-09] Saatavissa:

<https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/valinnanvapaus/esimerkkeja-valinnanvapaudesta-euroopassa/portugali>

THL. 2016. Sote-uudistus. [Viitattu 2017-11-09] Saatavissa:

<https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/valinnanvapaus/esimerkkeja-valinnanvapaudesta-euroopassa/englanti>

THL 2016. Tanska. [Viitattu 2017-11-09] Saatavissa:

<https://www.thl.fi/fi/web/sote-uudistus/valinnanvapaus/esimerkkeja-valinnanvapaudesta-euroopassa/tanska>

Tiainen, M. 2015. Uudelleen organisoitujen palvelujen laatu asiakkaan arvioimana.

Seurantatutkimus terveydenhuollon hajautettujen päivystyspalvelujen keskittämisestä. Itä-Suomen Yliopisto. [Viitattu 2018-01-21] Saatavissa:

[http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1983-0/urn\\_isbn\\_978-952-61-1983-0.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1983-0/urn_isbn_978-952-61-1983-0.pdf)

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press.

Valkama, K. 2012. Asiakkuuden dilemma. Näkökulmia sosiaali- ja terveydenhuollon asiakkuuteen. Vaasan yliopisto. [Viitattu 2017-11-09] Saatavissa:

[http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn\\_978-952-476-412-4.pdf](http://www.uva.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-412-4.pdf)

van den Pol-Grevelink, A., Jukema, JS. & Smits, CH. 2012. Person-centred care and job satisfaction of caregivers in nursing homes: a systematic review of the impact of different forms of person-centred care on various dimensions of job satisfaction. *International Journal of Geriatric Psychiatry* 27 (3).

Virtanen, P. & Stenvall, J. 2014. Älykäs julkinen organisaatio. Helsinki: Tietosanoma.

World Health Organization (WHO). 2016. Framework on integrated, people-centred health services. Report by the Secretariat AA69/39. Hakupäivä 9.12.2016. [Viitattu 2017-11-09] Saatavissa:

[http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA69/A69\\_39-en.pdf?ua=1](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_39-en.pdf?ua=1)

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Helsinki: Ky-palvelu

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy



## Liite 1. Kunnanlääkärit Kiuruvesi Oy:n aikaisempi asiakaspalautelomake



KUNNANLÄÄKÄRIT OY

## PALAUTELOMAKE

Tällä lomakkeella voit antaa palautetta Kunnanlääkäreiden palvelusta. Vastaaminen tapahtuu täysin nimettömänä. Rastita valitsemasi vaihtoehto selkeästi ja palauta täytetty lomake palaute-  
laatikkoon.

Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?

En lainkaan  
tyytyväinen

--	--	--	--	--

Erittäin tyyty-  
väinen

Koitko saaneesi apua ongelmaasi?

En lainkaan

--	--	--	--	--

Erittäin hyvin

Kuinka mielellään suosittelisit palvelua muille?

En suositte-  
lisi

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Hyvin mielel-  
lään

Avoin palaute

--

Palauta täytetty lomake palautelaatikkoon. Kiitos ajastasi!

Liite 2. Kunnanlääkärit Kiurvesi Oy:n uusittu asiakaspalautelomake



KUNNANLÄÄKÄRIT OY

PALAUTELOMAKE

Tällä lomakkeella voit antaa palautetta Kunnanlääkäreiden palvelusta.  
Vastaaminen tapahtuu täysin nimettömänä.

Sukupuoli

Mies	Muu	Nainen
------	-----	--------

Ikäryhmä

Alle 18v.	18-30v.	31-40v.	41-50v.	51-65v.	66-74v.	75v. tai yli
--------------	---------	---------	---------	---------	---------	-----------------

Kuinka tyytyväinen olit saamaasi palveluun?

En lainkaan  
tyytyväinen

--	--	--	--	--

Erittäin tyyty-  
väinen

Jos et ollut täysin tyytyväinen palveluumme, kuinka voisimme parantaa sitä?

---



---

Koitko saaneesi apua ongelmaasi?

En lainkaan

--	--	--	--	--

Erittäin hyvin

Jos et kokenut saaneesi apua ongelmaasi, kerrotko meille, mitä olisimme voineet  
tehdä asiassasi enemmän?

---



---

Kuinka mielellään suosittelet palvelua muille?

En suositte-  
lisi

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Hyvin mielel-  
lään

Avoin palaute

--

Palauta täytetty lomake palautelaatikkoon. Kiitos ajastasi!